

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de la Chaire en développement local de l'Université de Sherbrooke, de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec et du ministère des Régions du Québec.

Comité de direction

Marc-Urbain Proulx
Paul Prévost

Graphisme

Clémence Bergeron

Édition

Janick Couture
Imprimerie ICLT inc.

Secrétariat

Marie Gaudreault

Comité de lecture et de rédaction

Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*
Mario Carrier, *UQAT*
Germain Desbiens, *Fondation de l'Entrepreneurship*
André Joyal, *UQTR*
Serge Côté, *UQAR*
Denis Martel, *U. Sherbrooke*
Bruno Jean, *UQAR*
Louis Dussault, *UQAC*
Louis Jacques Filion, *École HEC*
Yvon Gasse, *U. Laval*
Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*
Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*
Jean-Pierre Collin, *INRS Urb.*
Gilles Paquet, *U. Ottawa*
Marielle Tremblay, *UQAC*
Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*
Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*
Robert Whealand, *U. New Orleans*
Pierre Hamel, *U. Montréal*
Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*
Jean Desrocher, *U. Sherbrooke*
Juan-Luis Klein, *UQAM*
Réjean Landry, *U. Laval*
Bernard Pecqueur, *U. de Grenoble*
Anne Gilbert, *U. Ottawa*
Louis Guay, *U. Laval*
Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*

REVUE organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

L'entrepreneuriat au Québec : ce que les experts en pensent 5
Nathaly Riverin

La trajectoire récente du Faubourg des Récollets 15
Danielle Bordeleau, Jean-Marc Fontan,
Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay

Regard critique sur les fusions municipales 25
Clermont Dugas

Choix d'investissement des fonds locaux et régionaux 35
Richard Benoît, Denis Langevin et Denis Martel

Les milieux innovateurs en Wallonie 45
Jehan Decrop

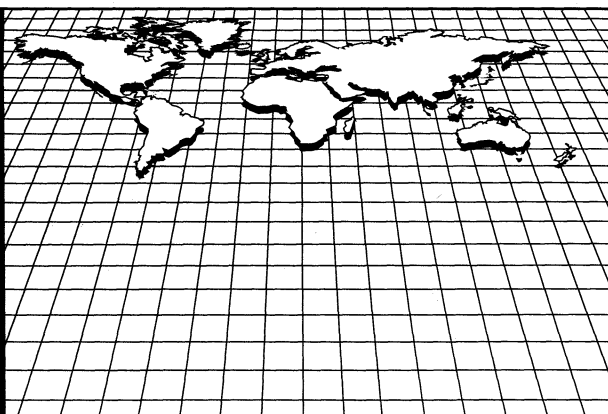
Vers un modèle intégrateur de la gestion de la performance 53
René Blais et Aline D'Amours

L'entreprise fromagère sarde 63
Daniele Porcheddu

Développement local et partenariat : Ville de Montréal – CDEC . . 69
Timothy Ayoub et Marie-Claire Malo

DOSSIER

Essaimage : examen de la documentation (2^e partie) 79
Christophe Kadji Youaleu et Louis Jacques Filion



DOCTORAT EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

ARBORER LE DÉVELOPPEMENT LOCAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'étude de l'environnement, celle du développement socioculturel et économique sont intégrées à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

 **Université
du Québec
à Chicoutimi**

 **Université
du Québec
à Rimouski**

Université du Québec à Chicoutimi

Marielle Tremblay

Téléphone: (418) 545-5011, poste 5384

[www.uqac.quebec.ca/registr/
programmes/3770.html](http://www.uqac.quebec.ca/registr/programmes/3770.html)

Université du Québec à Rimouski

Bruno Jean

Téléphone: (418) 724-1648

www.uqar.quebec.ca/devlopre/docdr.htm

TOUT UN MONDE. TOUT UN AVENIR.

ÉDITORIAL

Territoires et entrepreneuriat

Nous assistons depuis quelques années à un mouvement universel de soutien public aux entreprises par l'amélioration des conditions matérielles, immatérielles et institutionnelles à l'échelle des territoires locaux. La politique régionale, axée traditionnellement sur les infrastructures, les équipements et les allègements fiscaux laisse désormais beaucoup de place à des programmes orientés vers les services. Services spécialisés souvent novateurs qui s'adressent aux acteurs du développement, soit les entrepreneurs, les travailleurs et les divers agents du secteur public et de la société civile organisée. Pour bien répondre à leurs besoins, les organisations dispensatrices doivent se rapprocher des clients. D'où leur ancrage à des aires de gestion de petite dimension.

Au Québec, une telle stratégie de « territoires de soutien » réside principalement dans la mise en place récente des CLD et des CLE qui eux-mêmes s'inscrivaient à la suite des SOLIDE, SADC, CLSC, Corporations de développement et autres commissions ou sociétés prenant assise à l'échelle territoriale MRC. Toutes ces petites structures de soutien au développement sont assistées par une panoplie de mécanismes institutionnels qui font circuler l'information dans un esprit de création des combinaisons appropriées pour des initiatives. À titre d'exemple, la mise en place des CLD en 1998 et 1999 a occasionné l'émergence de plusieurs centaines de comités sectoriels dans les champs de l'entrepreneuriat jeunesse, de l'économie sociale, des travailleurs indépendants, de l'emploi, du tourisme, etc. En outre furent mis en œuvre pendant ces deux années près de trois cents petits événements d'interaction tels des salons, foires, séminaires, tables, forums et autres rendez-vous ciblés sur des thèmes spécifiques et mobilisateurs d'acteurs actuels ou potentiels sur les divers territoires CLD. Bref, les réseaux territoriaux tant implorés jadis se multiplient et se densifient.

Paul Prévost

Université de Sherbrooke

Ainsi, le soutien territorial au développement est bien réel dans ses diverses dimensions plus ou moins coordonnées. Le but est bien fixé à l'égard de la multiplication des initiatives locales. Bien sûr ! Mais chaque milieu choisit ses priorités selon ses propres conditions perçues et exploitées au fil du temps. De fait, l'analyse des expériences nous permet de considérer des étapes distinctes dans la progression des milieux. Malgré la diversité des dynamiques territoriales s'avère clairement illustré un processus d'apprentissage collectif au développement plus ou moins soutenu selon chacun des territoires. Évidemment, certains milieux apprennent plus vite que d'autres, jusqu'à devenir dans certains cas de véritables « learning territories ». Dans ces territoires en apprentissage, nous n'avons malheureusement pas détecté de formule magique ; seulement des facteurs clés qui ressortent clairement. Dans l'état actuel de nos connaissances, les secrets du succès territorial résident dans la capacité de suivi, de reflet et de repositionnement continu du processus collectif engagé par les partenaires du développement.

En réalité, l'impératif de revoir régulièrement les objectifs, les méthodes, les priorités, les modalités institutionnelles au soutien territorial des entreprises s'avère tout à fait crucial. Il est très souvent sous-estimé par ailleurs dans les milieux. Si cette sous-estimation s'explique par les conditions de la culture organisationnelle sur chaque territoire, il demeure néanmoins que l'impératif demeure. Les territoires de soutien au Québec ne peuvent faire l'économie d'un tel « miroir » que sous peine d'être privés d'avantages comparatifs face à des concurrents très compétitifs. Le Québec doit alors se doter d'un cadre de référence à la fois général et flexible afin de suivre les divers processus collectifs d'apprentissage territorial au développement sous l'angle quantitatif et qualitatif. Chaque « territoire de soutien » pourrait ainsi suivre sa propre démarche cognitive afin de progresser d'étape en étape vers une vitesse de croisière créatrice d'emplois et de richesse.

Marc-Urbain Proulx

Université du Québec à Chicoutimi

NOUVEAU PROGRAMME
DE MAÎTRISE

LE MBA

POUR CADRES

Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités de gestionnaire par l'étude de cas concrets et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer de nouvelles stratégies dans le contexte de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

Conditions d'admission

Expérience comme cadre d'au moins quatre ans et posséder un Baccalauréat en gestion ou maîtrise ou expérience professionnelle exceptionnelle.

**Renseignements
supplémentaires**

Alain Bouchard
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec), G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011, poste 2434
Télécopieur: (418) 545-5012
Courriel: a2boucha@uqac.quebec.ca

 **Université
du Québec
à Chicoutimi**

TOUT UN MONDE. TOUT UN AVENIR.

L'entrepreneuriat au Québec : ce que les experts en pensent

Nathaly Riverin¹
École des Hautes Études Commerciales

Introduction

Le développement d'une économie² repose en partie sur les épaules de ses entrepreneurs. Il repose sur leur capacité à innover³, c'est-à-dire à valoriser économiquement une invention, une découverte, un besoin, une idée⁴... Encourager et soutenir l'entrepreneuriat, c'est donc aussi assurer le développement⁵. Il est possible de mettre en place les conditions gagnantes pour stimuler l'entrepreneuriat. D'un côté, on peut aider les entrepreneurs à passer de l'idée à l'action et à l'innovation, en mobilisant les leviers et en diminuant les irritants (freins). D'un autre côté, on peut travailler sur l'offre d'entrepreneurs en promouvant et valorisant cette possibilité de carrière, ce métier.

En ce sens, il convient de se questionner sur la situation actuelle de l'entrepreneuriat dans notre économie, sur l'existence et l'efficacité des leviers pour l'entrepreneuriat et sur les éléments décourageant nos populations à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Ce texte cherche à répondre à ce questionnement en présentant les résultats d'une vaste étude sur l'entrepreneuriat dans le monde, le *Global Entrepreneurship Monitoring* (GEM). De plus, il questionne les différences régionales observées au Canada au niveau de l'entrepreneuriat et présente l'argumentation des experts québécois pour expliquer

ces différences. Il approfondit donc sur la situation de l'entrepreneuriat au Québec⁶. L'annexe 1 de ce texte propose la définition des indicateurs retenus par le GEM de même que la méthodologie. Pour obtenir de plus amples informations concernant le projet GEM, le lecteur est invité à prendre connaissance du rapport du GEM 2000⁷.

L'entrepreneuriat au Canada

Les Canadiens sont «entrepreneurs» par rapport aux populations des autres pays. En effet, avec un taux d'activité entrepreneuriale (TEA) de 7,93 %, le Canada s'est placé en 5^e position au classement des 21 pays ayant participé au GEM 2000. La moyenne du TEA pour les 21 pays était de 6,15 % (tableau 1). Ainsi, 7,93 % des adultes canadiens interrogés en 2000 étaient activement en période de démarrage (nouvelles entreprises de moins de 42 mois) ou de prédémarrage d'entreprise (entreprises naissantes). Lorsque l'on décortique le TEA, on observe qu'il est composé majoritairement d'entreprises naissantes: en effet, 6,23 % des adultes interrogés répondent aux critères qualifiant les entrepreneurs naissants. Le taux d'entreprises naissantes était toutefois de 6,77 % en 1999. On constate donc qu'il y a eu une légère diminution des initiatives entrepreneuriales en 2000.

**Les Canadiens sont «entrepreneurs»
par rapport aux populations des
autres pays.**

Les disparités régionales

Le tableau 2 nous présente les taux d'entreprises naissantes pour les différentes régions canadiennes⁸. On peut y constater qu'il y a effectivement d'importantes disparités régionales à l'intérieur même des frontières canadiennes. D'une façon générale, on remarque que plus on se déplace vers l'ouest du Canada, plus on dénombre d'entrepreneurs (ratio entreprises naissantes sur population adulte).

C'est dans les provinces de l'Ouest canadien (Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Manitoba) que l'on retrouve le plus d'entrepreneurs naissants (en % de la population adulte), les taux ayant atteint 8 % en 1999 et 8,3 % en 2000. La situation dans les provinces de l'est du Canada (Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick, Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve) est totalement contraire. Ainsi, seulement 2,5 % des adultes de ces provinces du pays ont tenté de démarrer une entreprise en 2000. Le Québec, qui s'était démarqué en 1999 par rapport aux régions du Canada avec un taux d'entreprises naissantes de 8,1 % (le plus élevé de toutes les régions en 1999), a perdu du terrain en l'an 2000 et lorgne les résultats obtenus par les provinces de l'est du pays. Nous observons en

Tableau 1. Taux d'activité entrepreneuriale chez les adultes de 18 à 65 ans pour les pays participants au GEM en 1999 et 2000 (%)

Pays	Entreprises naissantes par 1 000 adultes (2000)	Entreprises naissantes par 1 000 adultes (1999)	TEA par 1 000 adultes (2000)
Brésil	12,26	—	16,04
Corée	5,27	—	13,67
États-Unis	9,81	8,30	12,69
Australie	8,07	—	10,93
Canada	6,23	6,77	7,93
Norvège	5,49	—	7,91
Argentine	6,07	—	7,77
Inde	3,49	—	6,30
Italie	3,41	3,39	5,68
Grande-Bretagne	3,13	3,30	5,16
Allemagne	3,79	2,18	4,73
Espagne	3,18	—	4,55
Danemark	2,99	2,03	4,51
Israël	2,57	5,39	4,17
Finlande	1,86	1,41	3,94
Suède	1,91	—	3,87
Belgique	1,36	—	2,44
France	1,17	1,79	2,20
Singapour	1,49	—	2,06
Japon	0,90	1,57	1,26
Irlande	0,99	—	1,25
Moyenne	4,07	3,61	6,15

Tableau 2. Les entreprises naissantes de la population adulte de 18 à 65 ans selon la région canadienne en 1999 et 2000 (%)

Régions	Entreprises naissantes en 1999	Entreprises naissantes en 2000
Provinces de l'est du Canada	4,4	2,5
Québec	8,1	3,3
Ontario	5,5	7,5
Provinces de l'ouest du Canada	8,0	8,3
Canada	6,77	6,23

effet que le taux d'entreprises naissantes ne fut que de 3,3 % selon nos données.

Il y a effectivement d'importantes disparités régionales à l'intérieur même des frontières canadiennes. D'une façon générale, on remarque que plus on se déplace vers l'ouest du Canada, plus on dénombre d'entrepreneurs.

Points de vue des experts québécois sur l'entrepreneuriat au Québec et au Canada

La position du Québec en 1999 par rapport au reste du Canada ne semblait pas surprendre les experts interrogés en 2000⁹, qui considèrent que le Québec possède plusieurs atouts très favorables à l'entrepreneuriat par rapport aux autres régions du Canada. Les intervenants rencontrés dénotent toutefois un léger essoufflement des efforts de soutien et d'accompagnement aux entrepreneurs québécois depuis le milieu des années 90.

D'une façon générale, ces derniers considèrent que le support financier, l'éducation entrepreneuriale et la promotion de la culture entrepreneuriale sont les domaines d'intervention qui devraient être prioritaires pour soutenir l'entrepreneuriat. Voyons maintenant dans le détail les points de vue et observations des experts rencon-

trés dans les 9 domaines ciblés, en commençant par les points forts du Québec.

Les leviers soutenant l'entrepreneuriat au Québec

Dans l'ensemble, on dénote au Québec très peu de barrières à l'entrée qui pourraient freiner les nouveaux entrepreneurs, exception faite des secteurs à très forte intensité capitalistique et des secteurs très réglementés comme la construction. Les gens rencontrés considèrent que tous ceux qui veulent vraiment se lancer en affaires vont facilement traverser les épreuves bureaucratiques qui s'imposent, ces dernières étant peu nombreuses. On constate aussi que les services et infrastructures physiques sont facilement accessibles pour les entrepreneurs en herbe, et ils sont peu coûteux dans l'ensemble. Ces éléments sont donc très positifs pour l'entrepreneuriat au Québec.

Notre culture sociétale est de plus en plus favorable aux initiatives entrepreneuriales. Aux dires des experts, elle est aux antipodes de ce que l'on observait 20 ans auparavant. Le tableau 3 présente des statistiques intéressantes à ce titre pour le Québec et le reste du Canada. L'enquête révèle que 87,3 % des adultes interrogés au Québec considéraient que l'initiative entrepreneuriale était respectée dans la communauté, comparativement à 74,7 % pour l'Ontario, 74,9 % pour l'ouest du pays et seulement 70 % dans l'Est. Ainsi, le Québec serait la région qui valorise le plus les entrepreneurs. Ensuite, il semble que ce soit au Québec que le rêve d'une

société égalitaire soit le moins partagé, confortant ainsi des valeurs plus capitalistes. Les différences sont importantes entre le Québec et le Canada anglais: 48 % des Québécois ont répondu oui à la question «Est-ce que tous les ménages devraient avoir le même revenu ?» contre 61 % en moyenne au Canada anglais. On sent bien derrière ces indicateurs l'émergence d'une culture d'entrepreneurs.

Les experts interrogés en 2000 considèrent que le Québec possède plusieurs atouts très favorables à l'entrepreneuriat par rapport aux autres régions du Canada.

Selon les intervenants, la faiblesse des Québécois par rapport aux affaires se situe au niveau de la

valorisation de la richesse. Ainsi, les Québécois ont fait un pas énorme au niveau du respect des entrepreneurs, mais ils critiquent encore les réussites financières de ces mêmes entrepreneurs. Cela est assez étonnant puisque, à la question «Est-ce que la société est indignée par rapport aux richesses et aux profits ?», les Québécois ont répondu par l'affirmative dans une proportion de 10 %, la plus faible proportion du Canada. Ou bien les experts ont une mauvaise perception de ce qui est véhiculé ou bien le reste du Canada est encore plus averse aux richesses que les Québécois. Cette dernière supposition me semble plus probable en regard des données générales.

Enfin, on recense une panoplie de programmes gouvernementaux proposant diverses formes d'aide au démarrage et de support aux PME en activité. Est-ce que la situation est mieux

Tableau 3. La culture et le support à l'entrepreneuriat en 2000 : quelques observations (%)

Régions	Provinces de l'Est canadien	Québec	Ontario	Provinces de l'Ouest canadien	Canada
PROPORTION D'ENTREPRENEURS					
Je suis propriétaire et/ou gestionnaire d'une entreprise	11,4	10,5	11,5	16,6	13,0
MODÈLE D'ENTREPRENEURS					
Je connais personnellement un entrepreneur s'étant lancé en affaires durant les 2 dernières années	30,9	30,4	41,5	41,9	38,0
RESPECT					
Se lancer en affaires est un geste respecté dans la société	70,0	87,3	74,7	74,9	77,4
FAILLITE					
La peur de la faillite freine les créations d'entreprises	30,0	24,4	20,1	26,3	24,3
ÉGALITÉ					
Tous les ménages devraient avoir le même revenu	68,2	48,3	66,5	63,5	61,1
RICHELLESSE					
La société est indignée par la richesse et les profits	18,2	10,1	17,31	21,4	17,1
AGENTS, INCUBATEURS, INTRAPRENEURIAT					
Je participe activement à la création d'entreprises dans le cadre de mon travail	3,7	6,2	5,4	3,8	4,9

qu'ailleurs à ce sujet? Difficile à dire pour nos experts, qui semblaient peu renseignés sur l'entrepreneuriat dans le reste du Canada. Les résultats de l'enquête du GEM au Canada (tableau 3) nous permettent quant à eux de répondre par l'affirmative à cette question. Le nombre d'individus qui, dans le cadre de leur travail rémunéré, participent à la création d'entreprises est plus élevé au Québec que dans le reste du Canada (6,2% des gens au Québec). Cela peut représenter une partie des fonctionnaires impliqués dans les différents organismes voués au développement (agents de développement, etc.); cela peut être aussi de l'intrapreneuriat ou de l'accompagnement de tous genres (ex.: milieux financiers). Quoi qu'il en soit, il y a plus de gens qui, dans le cadre de leurs fonctions, travaillent de près ou de loin en entrepreneuriat. Cela reflète aussi le positionnement des gouvernements par rapport à l'entrepreneuriat.

D'une façon générale, les intervenants rencontrés considèrent que le support financier, l'éducation entrepreneuriale et la promotion de la culture entrepreneuriale sont les domaines d'intervention qui devraient être prioritaires pour soutenir l'entrepreneuriat.

En ce sens, les experts québécois s'entendent tous pour affirmer que l'attitude du gouvernement provincial est très positive par rapport à l'entrepreneuriat et aux PME. Très positive en paroles mais somme toute très timide et fragmentée dans les faits. Il est vrai que les politiques et programmes provinciaux touchant l'entrepreneuriat sont nettement plus ciblés depuis les trois dernières années. À titre d'exemple, il y a eu la mise sur pied de zones attitrées bénéficiant d'une taxation allégée pour les nouvelles entreprises et les entreprises en croissance. Les entrepreneurs technologiques bénéficient depuis quelques années d'encadrement et de support à tous les niveaux (financier, technique,

commercial). Les jeunes de moins de 35 ans et les nouvelles entreprises de l'économie sociale ont leur propre programme. Les deux paliers de gouvernement soutiennent les organismes externes qui ont comme mission de promouvoir l'entrepreneuriat et le support aux entrepreneurs (Fondation de l'entrepreneurship, Regroupement des chefs d'entreprises, etc.) Néanmoins, il faut reconnaître que ces initiatives ne s'inscrivent pas dans une politique bien définie et intégrée des gouvernements pour l'entrepreneuriat. Elles proviennent de projets élaborés par différents ministères provinciaux ou fédéraux voire même locaux. Il n'y a pas de vision globale partagée. D'où la difficulté évoquée par les entrepreneurs pour comprendre et suivre l'évolution des nombreux programmes qui s'offrent à eux. Il semble que le Québec, tout comme le Canada, tarde à mettre sur pied de vrais plans d'action à long terme concernant l'entrepreneuriat.

Selon les intervenants, la faiblesse des Québécois par rapport aux affaires se situe au niveau de la valorisation de la richesse. Ainsi, les Québécois ont fait un pas énorme au niveau du respect des entrepreneurs, mais ils critiquent encore les réussites financières de ces mêmes entrepreneurs.

Les éléments à améliorer

Continuons avec les politiques et programmes gouvernementaux. Lorsque l'on questionne les experts sur la qualité et la diversité, l'accessibilité et l'efficacité des programmes d'aide en entrepreneurship, il semble qu'il y ait quelques faiblesses. Voici quelques citations qui expriment les lacunes observées.

«Seuls les fonctionnaires sont capables de déchiffrer ces programmes. Ces derniers maîtrisent une douzaine de programmes, mais il y en a des dizaines de dizaines...»

«Les intervenants sont en mesure d'avoir une information concurrente uniquement lorsque le programme est affilié à leur ministère ou qu'ils ont des contacts dans d'autres ministères (ex. : Est-ce qu'il reste des fonds pour ce programme?). Autrement les entrepreneurs peuvent perdre un temps précieux à paperasser sans que le jeu en vaille la chandelle.»

«Combien d'intervenants en entrepreneurship sont à jour au niveau des programmes? Sont-ils à blâmer?»

«Le plan d'affaires, par exemple, est un peu fonctionnarisé et ce plan représente le critère d'évaluation des projets, mais parfois il y aurait d'autres critères à prendre en considération.»

Le nombre d'individus qui, dans le cadre de leur travail rémunéré, participent à la création d'entreprises est plus élevé au Québec que dans le reste du Canada.

Bref, aux dires des gens rencontrés, il y a trop de programmes, ils sont éclatés et il est difficile de les suivre puisqu'ils changent continuellement. «Heureusement qu'il y a info-entrepreneurs!»

Quant à l'efficacité des programmes, on constate d'emblée qu'ils ne sont que très peu mesurés (ou ces résultats ne sont pas diffusés). Dans une large proportion, leur efficacité est évaluée en fonction du nombre d'entreprises nées ou des emplois créés. Mais est-ce vraiment une mesure de l'efficacité des programmes d'aide à l'entrepreneuriat? C'est très bien pour faire de la politique, mais est-ce vraiment le

critère qui détermine un bon support et une bonne réussite entrepreneuriale? Unanimentement non.

Les experts notent néanmoins que ces programmes sont généralement plus utiles en région. En ce sens, on salue l'initiative qui a mené à la mise en place des CLD. On exprime toutefois quelques réserves par rapport à leur fonctionnement. À cet égard, certains nous ont mentionné que la vocation première des CLD et les efforts entrepris par le ministère des Régions étaient très prometteurs pour soutenir l'entrepreneuriat puisqu'ils s'appliquent à l'échelle locale. Dans les faits, il semble toutefois que les intervenants dans les CLD soient trop hétérogènes pour que tous les efforts soient concentrés vers le développement économique et l'entrepreneuriat. Les gens qui siègent sur les tables de concertation n'ont pas tous des intérêts pour l'entrepreneuriat, et on se demande si cela ne nuit pas au développement économique proprement dit. La question demeure ouverte.

Politiques gouvernementales

Il ne s'agit pas ici de soulever le traditionnel discours libéral pour supporter l'entrepreneuriat et de remettre en cause l'ensemble du cadre réglementaire et fiscal du Québec et du Canada. Aux dires d'un des intervenants, «le cadre légal est somme toute assez stable comparativement à ce l'on a connu pendant les années 70, où ont proliféré des programmes entraînant un alourdissement des charges pour les entreprises». La stabilité étant ainsi primée sur la déréglementation ou la réglementation. On critique néanmoins vertement les politiques d'achats des gouvernements qui figurent parmi les freins les plus efficaces à l'entrepreneuriat selon nos experts, car elles constituent les plus importantes barrières à l'entrée pour les nouvelles entreprises en démarrage. Considérant que l'État représente le plus gros client, il va de soi que de telles politiques d'achats ont des répercussions notables sur les marchés. Selon nos experts, «on pourrait aider les PE en leur garan-

tissant des contrats gouvernementaux comme aux USA » ; « ce genre de politique est profitable aux États-Unis et sa mise en œuvre est locale ».

Avec un décalage certes, le cadre fiscal de son côté s'ajuste aux changements structurels que nous connaissons. Ainsi, on applaudit et encourage les ajustements fiscaux pour les travailleurs autonomes, qui constituent une part de plus en plus visible du secteur entrepreneurial. De même, on apprécie les mesures fiscales encourageant la recherche et le développement. Quoi qu'on en dise, qu'ils soient directs ou indirects, il n'en reste pas moins que les impôts sont souvent considérés comme un mal nécessaire, et c'est aussi ce qui ressort des entrevues.

Transfert en R&D

La nouvelle économie commande un arrimage entre les scientifiques et le milieu des affaires. Or, il semble que sur ce point précis, il y ait des lacunes majeures tant à l'intérieur des universités qu'entre les scientifiques, les entrepreneurs et les financiers. Les experts rencontrés s'entendent pour dire qu'il n'y a pas de politiques claires à l'égard de la propriété intellectuelle, chaque université possédant sa propre politique « université-entreprises » et que les universités, et particulièrement les départements des sciences et les secteurs techniques, ne sont pas assez « business oriented ». Ces deux éléments constituent un frein au transfert de la R&D et à l'entrepreneurship technologique. De plus, on constate une très forte concentration des activités de recherche et du capital de risque dans l'agglomération montréalaise. De leur côté, les centres d'entrepreneuriat, implantés dans les universités et les collèges, sont des outils puissants pour encadrer les étudiants et faire avancer des projets scientifiques vers des initiatives entrepreneuriales et pour promouvoir la culture entrepreneuriale auprès des scientifiques.

Éducation et formation

Les experts sont unanimes pour affirmer que l'éducation et la formation constituent le fer de lance pour l'entrepreneuriat au Québec. À l'unanimité, ils soulignent qu'il faut intervenir à la base, c'est-à-dire dans nos écoles primaires, secondaires et collégiales pour sensibiliser les jeunes à une carrière entrepreneuriale. Ils dénotent des faiblesses marquées à ce niveau au Québec. Les intervenants du milieu de l'éducation manquent d'ouverture par rapport à cette possibilité de carrière (ou est-ce simplement de la méconnaissance, ou encore le reflet de la rigidité du système ?). Cela se traduit inévitablement par un manque de programmes et de cours en entrepreneuriat et par des enseignements mal adaptés aux entrepreneurs.

Les experts sont unanimes pour affirmer que l'éducation et la formation constituent le fer de lance pour l'entrepreneuriat au Québec.

Support financier

Les experts ont mentionné que les capitaux étaient généralement disponibles pour les entrepreneurs au Québec. Ils seraient plus accessibles au Québec que dans le reste du Canada grâce à la présence en région des institutions financières (Desjardins).

Malgré cela, pour les petits prêts, le financement est somme toute assez informel, en référence au « love money ». Selon nos experts, il y aurait un malaise chez les entrepreneurs à aller chercher des capitaux, malaise causé d'abord par une aversion à rendre des comptes à des partenaires externes (désir d'indépendance) et par un manque de compétences et de connaissances dans le domaine financier. En ce qui a trait au partage de propriété, on observe que la structure de propriété

unique est la plus répandue chez les entreprises en activité au Québec (tableau 4). Les entrepreneurs québécois semblent plus favorables au partage de propriété lorsqu'il s'agit de se lancer en affaires.

Quant au support financier, les experts constatent aussi que le capital de risque provient majoritairement d'institutions publiques et parapubliques. Il y a donc très peu de compétition (4 à 5 grands joueurs) et les conditions rattachées à l'utilisation de ce genre de capital sont restrictives. Cela constitue un problème majeur selon un des experts interrogés puisqu'il observe l'arrivée de firmes américaines offrant des conditions avantageuses. Les experts rencontrés prônent évidemment une plus grande diversité dans l'offre de capitaux.

Les données du GEM nous révèlent aussi qu'il y a moins de «Business Angels» au Québec que dans l'Ouest et en Ontario. Cela peut être dû à cette présence marquée des institutions financières sur tout le territoire québécois. Ces «anges» sont majoritairement des membres de la famille et des collègues ou amis (tableau 4).

Enfin, notons que les inquiétudes des experts rencontrés sont dirigées vers la rationalisation des services financiers. En effet, il semble que le Québec avait une longueur d'avance par rapport aux autres provinces à ce niveau. Cela permettait aux régions d'avoir accès à des services comparables à ceux des grands centres. Avec la concentration et la rationalisation observées dans ce milieu, les inquiétudes sont claires quant à l'effritement des services financiers offerts en région et conséquemment, au financement des nouvelles entreprises ou l'aide aux PME.

Avec la concentration et la rationalisation observées dans ce milieu, les inquiétudes sont claires quant à l'effritement des services financiers offerts en région et conséquemment, au financement des nouvelles entreprises ou l'aide aux PME.

Tableau 4. Les sources de financement et la propriété des entreprises naissantes et en activité pour l'année 2000 (%)

	Provinces de l'Est	Québec	Ontario	Provinces de l'Ouest	Canada
BUSINESS ANGELS					
Ont agi à titre de «Business Angel» durant les 3 dernières années	1,5	2,2	2,8	2,7	2,5
Ont aidé un membre de la famille	33,3	36,4	64,7	63,2	56,0
Ont aidé un collègue ou un ami	0,0	18,3	23,5	26,3	22,0
Autres	33,3	36,4	5,9	5,3	14,0
PROPRIÉTÉ DES ENTREPRENEURS NAISSANTS					
Possèdent toutes les actions de l'entreprise	58,3	29,0	48,1	43,5	42,7
Possèdent une partie des actions de l'entreprise	8,3	52,6	40,4	49,3	44,4
PROPRIÉTÉ DES ENTREPRENEURS EN ACTIVITÉ					
Sont propriétaires uniques	31,6	56,1	41,5	48,2	46,4
Partagent la propriété de leur entreprise	47,4	36,6	29,2	38,0	36,1

Conclusion

Beaucoup de travail a été fait en entrepreneuriat depuis 20 ans, et les résultats sont probants. Les Québécois ont pris le virage entrepreneurial. Toutefois, en ce début de millénaire marqué par une croissance économique longtemps attendue et par le retour du balancier chez les grandes entreprises¹⁰, il faut redoubler d'efforts pour que l'esprit entrepreneurial soit préservé et encouragé. C'est un impératif pour assurer le développement du Québec et son autonomie.

Ainsi, il serait grand temps de faire le point sur les gains ainsi que sur les faiblesses qui ont été réalisées dans le domaine afin de se doter d'un réel plan d'action à long terme pour l'entrepreneuriat.

Annexe 1. Définition et méthodologie

Pour mesurer et expliquer le phénomène entrepreneurial dans le monde, deux types d'enquêtes ont été réalisés. Une première enquête a permis d'évaluer le taux d'activité entrepreneuriale et de prendre le pouls des populations par rapport à l'entrepreneuriat. Au Canada, cette enquête a été effectuée auprès de 2 003 adultes pendant l'été 2000. La même enquête fut effectuée par des entreprises privées dans les 21 pays participants.

L'équipe du GEM a choisi les indicateurs suivants pour mesurer le taux d'activité entrepreneuriale : la proportion de nouveaux entrepreneurs et d'entrepreneurs naissants sur la population adulte de 18 à 65 ans. Pour être qualifiés de nouveaux entrepreneurs, les répondants devaient être les propriétaires (en tout ou en partie) et gestionnaires d'une entreprise de moins de 42 mois. Pour être qualifiés d'entrepreneurs naissants, les répondants devaient avoir participé activement à la création d'une nouvelle entreprise dans les 12 derniers mois, entreprise qu'ils posséderont en

totalité ou en partie, qui ne verse pas de salaires ou qui verse des salaires depuis moins de trois mois.

La seconde enquête visait essentiellement à cerner les facteurs explicatifs (leviers ou freins) de l'entrepreneuriat. Ces données, de nature plus qualitative, furent recensées à partir d'entrevues semi-dirigées. Au Canada, ces entrevues ont été réalisées auprès de 36 experts actifs dans l'un ou l'autre des 9 domaines suivants : support financier, politiques gouvernementales, programmes gouvernementaux, transfert en recherche et développement, éducation et formation, barrières à l'entrée, infrastructures physiques, normes culturelles et sociales. Il s'agissait d'abord de mettre en relation leur domaine d'expertise et l'entrepreneuriat. Chacun des experts devait ensuite se prononcer sur ce qu'il considérait comme déterminant pour l'entrepreneuriat au Canada. Les résultats présentés dans la première partie de ce texte concernent précisément l'analyse des 9 entrevues réalisées au Québec.

Annexe 2. L'entrepreneuriat et la croissance économique

Tel que nous l'avons mentionné en introduction, il existe une relation étroite entre croissance économique et entrepreneuriat, la création d'entreprises tenant lieu de moteur économique. À cet effet, les résultats du GEM sont probants. La corrélation entre le taux d'entreprises naissantes et le PNB atteindrait 0,77 (significatif à 95 %) pour les pays du G7¹¹. Le tableau 5 montre l'évolution du PNB canadien pour les années 1999, 2000 (prévision) et 2001 (prévision). On constate que la croissance réelle prévue est légèrement inférieure en 2000-2001 par rapport à ce que l'on a connu en 1999, et cette observation est conséquente avec les observations faites sur les entreprises naissantes. ■

Tableau 5. Croissance réelle du produit national brut (ajustée en \$ constant) pour les années 1999, 2000 (prévision) et 2001 (prévision)

Pays	1999	2000 (prévision)	2001 (prévision)
Argentine	-3,13	3,41	3,70
Australie	4,44	3,92	3,46
Belgique	2,32	3,34	2,87
Brésil	0,53	4,02	4,52
Canada	4,19	3,74	2,68
Danemark	1,33	1,72	2,10
Finlande	3,59	4,11	3,50
France	2,74	3,49	3,11
Allemagne	1,46	2,79	3,26
Inde	6,76	6,33	6,06
Irlande	8,41	7,40	7,20
Israël	2,21	3,84	3,54
Italie	1,42	2,70	2,80
Japon	0,27	0,86	1,76
Corée	10,66	6,99	6,49
Norvège	0,78	3,30	2,30
Singapour	5,35	5,91	5,98
Espagne	3,75	3,70	3,40

Source : GEM 2000, WEO, IMF

Notes et références

- 1 Je remercie M. Rein Peterson qui m'a invitée à participer au projet de même que M. Louis Jacques Filion, qui m'a prodigué de valeureux commentaires.
- 2 On parle ici de toutes formes d'économie c'est-à-dire nationale, régionale, locale.
- 3 SCHUMPETER, J.A. (1971), «The Foundamental Phenomenon of Economic Development», dans KILBY et PETER, *Entrepreneurship and Economic Development*, The Free Press, New York, p. 43-70.
- 4 FOURCADE, C. et M. MARCHESNAY (1997), *Gestion des PME et PMI*, Éditions Nathan, 317 pages.
- 5 L'annexe 2 présente quelques données concernant la relation entre croissance et entrepreneuriat.
- 6 Le GEM est un projet de recherche international initié par les professeurs Bill Bygrave, du Babson College, Michael Hay, de la LBS et Paul Reynolds, associé au Babson College et à la LBS. L'objectif de cette recherche est de comprendre la relation entre l'entrepreneuriat et la croissance économique à tra-

vers une analyse empirique du phénomène entrepreneurial dans divers pays et sur plusieurs années. Démarrée en 1997 dans les pays du G7, on dénombrait 21 pays participants en 2000. M. Rein Peterson, de l'Université York en Ontario, coordonne le projet pour la cellule canadienne. Nous nous occupons de tout ce qui concerne le Québec, donc de la collecte de données auprès des Québécois, de l'analyse et de la diffusion.

- 7 Disponible à l'adresse suivante:
<http://www.entreworld.org/Bookstore/PDfs/RE-026.pdf>
- 8 Le Canada a été séparé en quatre régions pour que nous soyons en mesure de comparer des groupes ayant sensiblement le même poids démographique.
- 9 Les entrevues ont été conduites pendant les mois de juin et juillet 2000. Des gens du milieu des affaires, des finances, du secteur gouvernemental et local (CLD) ainsi que du milieu universitaire ont été rencontrés.
- 10 Lorsque les grandes entreprises embauchent, on constate qu'il y a une diminution des initiatives entrepreneuriales.
- 11 Pour une démonstration plus éloquent, voir le rapport GEM 2000.

De friche industrielle à Cité technologique montréalaise : la trajectoire récente du Faubourg des Récollets

Danielle Bordeleau, Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein
UQAM

Diane-Gabrielle Tremblay¹
Télé-Université

En 1997, le gouvernement du Québec met en œuvre un programme de soutien à l'industrie québécoise du multimédia. Ce programme a deux composantes. La première est liée à l'implantation de Centres de développement des technologies de l'information² (CDTI) dans cinq villes québécoises : Montréal, Québec, Hull, Laval et Sherbrooke. La deuxième composante concerne la création d'une Cité du multimédia à Montréal³.

Le CDTI montréalais est implanté dans la Cité du multimédia, au cœur du Faubourg des Récollets. Ce dernier est un ancien quartier industriel situé en périphérie du centre-ville de Montréal. Il constitue l'un des principaux lieux de concentration du multimédia dans l'agglomération urbaine montréalaise. La localisation de la Cité et du CDTI constitue l'élément stratégique visant à faire du Faubourg des Récollets un technopôle spécialisé dans le multimédia. Cette stratégie est appuyée par un programme gouvernemental sur dix ans de soutien aux entreprises dans ce secteur. Selon les prévisions gouvernementales, la stratégie permettrait de générer un investissement d'environ 360 millions de dollars, de créer une centaine d'entreprises et des milliers d'emplois.

En mettant sur pied le Programme de soutien aux entreprises du multimédia, le gouvernement poursuit deux objectifs. Dans un premier temps, il mise sur la concentration d'entreprises d'un

même secteur sur un territoire bien délimité pour créer un système local de production. Un tel système atteindrait d'ici dix ans une vitesse de croissance telle que le soutien étatique deviendrait superflu, assurant ainsi une revitalisation à long terme de la plus vieille zone industrielle canadienne. Dans un deuxième temps, l'État fait le pari qu'en appuyant le développement d'un des secteurs industriels en émergence, le Québec est en mesure d'occuper l'une des premières places mondiales, ce qui ferait de Montréal l'un des grands centres mondiaux du multimédia.

Cette stratégie étatique repose sur certains constats. Depuis le début des années 90, Montréal suit la tendance observée dans différentes métropoles du monde quant au développement accéléré du secteur du multimédia sur les territoires métropolitains. Au croisement de plusieurs domaines, essentiels au développement des nouvelles technologies de l'information tels l'audiovisuel, la sonorisation, l'édition, l'informatique et les télécommunications⁴, le multimédia est au carrefour de différents processus d'innovation. Cet état de fait explique l'expansion rapide du secteur tant en ce qui a trait à la multiplication des usages, des usagers que du nombre d'entreprises y appartenant. À titre indicatif, en 1998, Cartier dénombrait approximativement 600 entreprises du multimédia, et Internet, 800 entreprises connexes et 150 services de formation. Ces entreprises,

relativement récentes, fournissaient plus de 4 000 emplois directs et trois fois plus d'emplois indirects à la population montréalaise.

Le deuxième constat tient à la nouvelle localisation de ce nouveau secteur à proximité des centres-villes des grandes métropoles. Les nouvelles technologies de l'information ont incliné plusieurs à penser que les entreprises de ce secteur pourraient s'implanter n'importe où sur le territoire, particulièrement dans les régions éloignées⁵. Ce n'est pas le cas. Si la distance devient une donnée de second ordre du fait de la très grande vitesse à laquelle circulent les données numérisées, il en est autrement des contraintes culturelles liées aux activités des entrepreneurs ou aux travailleurs de cette industrie. Pour ces derniers, la proximité demeure centrale puisque les petits et moyens entrepreneurs du multimédia ont besoin d'être à proximité de leurs clientèles ou des donneurs d'ordres. Pour les grandes entreprises du secteur, le bassin d'emploi attaché à cette industrie cumule des caractéristiques culturelles de type «centralité urbaine» : leurs travailleurs vivent au diapason de l'urbanité mondialisée. Être au centre-ville ou à proximité de ce dernier est un «must».

Il est encore trop tôt pour évaluer l'incidence globale de la stratégie étatique en matière de support au développement du secteur du multimédia. Par contre, il est clair que l'État, sous l'éclairage de conseillers privés en matière de développement métropolitain, y a vu la possibilité d'affirmer le positionnement de l'économie montréalaise et d'en faire un pôle d'importance dans un domaine appartenant à la nouvelle économie du savoir tout en permettant d'atteindre un objectif secondaire : avoir un effet moteur sur le redéveloppement de la plus vieille zone industrielle de la métropole.

L'objet de cet article est de présenter le contexte décisionnel et de mobilisation des ressources ayant conduit à la création de la Cité du multimédia. Dans un premier temps, nous passons en

revue les actions entreprises par différents acteurs pour mettre en valeur le Faubourg des Récollets. Dans un deuxième temps, nous analysons la mixité des intérêts ayant fait entendre leurs voix dans le processus de conception et d'implantation de la Cité du multimédia. D'une part, elle représente une opportunité d'affaires en matière de spéculation immobilière. Partagée entre des tendances spéculatives et développementalistes, l'implantation de la Cité est une illustration vivante de la complexité des démarches de revitalisation et de développement local en milieu métropolitain.

Il est clair que l'État, sous l'éclairage de conseillers privés en matière de développement métropolitain, y a vu la possibilité d'affirmer le positionnement de l'économie montréalaise et d'en faire un pôle d'importance dans un domaine appartenant à la nouvelle économie du savoir tout en permettant d'atteindre un objectif secondaire : avoir un effet moteur sur le redéveloppement de la plus vieille zone industrielle de la métropole.

Pourquoi le Faubourg ?

L'action stratégique du milieu

Le nom «Faubourg des Récollets» est associé à l'ordre Franciscain des Récollets, une communauté religieuse établie au Canada à partir de 1615. Le Faubourg des Récollets se situe à la jonction de quatre grands ensembles montréalais : le centre-ville, le Vieux-Montréal, le port de Montréal et le Sud-Ouest. Les frontières du Faubourg ont évolué depuis sa création. Aujourd'hui, il occupe un espace réduit à un quadrilatère borné au nord par la rue Saint-Jacques, à l'est par la rue McGill, au sud par la rue de la Commune et à l'ouest par l'autoroute Bonaventure. Sa morphologie actuelle prend ses racines dans la construction du canal de Lachine

qui, dès la première moitié du 19^e siècle, permettait aux navires européens de relier l'Atlantique aux Grands Lacs.

De ses origines à aujourd'hui, le quartier a connu trois grandes phases de développement, allant de la prospérité initiale à la revitalisation actuelle de la vieille zone industrielle, en passant par une longue période de déclin. La première phase s'étend de 1850 à 1950. Pendant cette période, le quartier devient le berceau de l'industrialisation canadienne. La deuxième période, dite de déclin, commence dans les années 50 et s'étend jusqu'aux années 80. Pendant cette période, un ensemble de facteurs ont contribué à la délocalisation voire à la fermeture des entreprises du quartier, dont la construction de la voie maritime du Saint-Laurent, la fermeture du canal de Lachine, les changements dans le transport et la migration de l'activité urbaine vers les banlieues⁶. La troisième étape s'amorce dans les années 80, avec l'installation de nouveaux occupants. Ces derniers sont des entrepreneurs ou des créateurs. Ils sont artistes-peintres, designers, architectes, artisans ou concepteurs d'imageries de synthèse. Ils sont attirés par la proximité du centre-ville, par le caractère patrimonial et distinctif des bâtiments du Faubourg et par le faible coût des loyers.

De ses origines à aujourd'hui, le quartier a connu trois grandes phases de développement, allant de la prospérité initiale à la revitalisation actuelle de la vieille zone industrielle, en passant par une longue période de déclin.

Cette réoccupation industrielle du quartier est concomitante à l'élaboration d'un plan municipal visant à transformer le Faubourg en une zone résidentielle. Il est à noter que cette action de la Ville est partie prenante d'une volonté de la municipalité d'être un acteur majeur dans la relance socio-

économique de Montréal. Cette stratégie, mise de l'avant par l'administration Drapeau à la fin des années 70, donne lieu à la création d'une variété de structures municipales et paramunicipales d'intervention dans les domaines de l'habitation, du développement culturel et du développement économique⁷.

Le climat économique morose qui prévaut à Montréal tout au long des années 80 et l'option de privilégier le développement d'un technoparc et du site du Nordelec⁸ à proximité du Faubourg sont autant de facteurs jouant en faveur de la décision de la Ville de Montréal de transformer le Faubourg en une zone résidentielle. Pour mener à terme son plan, entre 1989 et 1992, la Ville de Montréal acquiert environ 85 % des bâtiments et terrains du Faubourg. Le projet résidentiel devait permettre la construction de 2 000 unités de logement.

Dès l'annonce du projet résidentiel, la Ville est confrontée à un mouvement d'opposition de la part des résidents du Faubourg. Sous la gouverne du milieu des affaires, les occupants du quartier contestent le projet municipal et se regroupent au sein d'une association de défense de leurs intérêts : le Regroupement pour la revitalisation du Faubourg des Récollets. Le projet municipal représente pour eux une menace en termes de destruction de patrimoine industriel et de gentrification. En 1995, à la suite de cette contestation, la Ville apporte certaines modifications à son projet afin d'accorder plus de place à la conservation d'immeubles et d'inclure des espaces de bureaux, des ateliers et des services communautaires⁹. Le maintien de la contestation des résidents du quartier, doublé d'une crise des finances municipales, met un frein au projet résidentiel de la Ville.

À partir du milieu des années 90, la municipalité adopte une double stratégie de travail. Ouvertement, elle négocie et accompagne la démarche portée par les acteurs locaux. Elle conduit aussi en parallèle un plan B en accompagnant une

démarche de mise en valeur du Faubourg par le gouvernement provincial.

Afin d'apaiser l'opposition et de gagner du temps, la Ville décide de jouer le jeu d'une démarche consultative. C'est ainsi qu'en 1996, un processus de concertation est mis en place et financé par la Ville de Montréal. Le processus regroupe autour d'une table de travail la Société de développement de Montréal (SDM) et des représentants du Faubourg. L'objectif officiel de la municipalité est de définir dans la participation une vision commune pour assurer le développement futur du Faubourg. La stratégie mise de l'avant s'appuie sur deux principes qui rallient les acteurs : le respect de la mixité des fonctions résidentielles et industrielles de même que la construction d'un espace constituant un carrefour entre les arts et les technologies¹⁰. Le processus s'inspire d'expériences états-uniennes de revitalisation de quartiers industriels en utilisant l'actif architectural légué par l'histoire.

En novembre 1996, un événement mobilisateur est organisé. Il s'agit de l'activité intitulée «Du *rave* à la réalité». Il consiste en une session de travail réunissant une trentaine de professionnels du quartier, des membres du groupe de travail chargés de la revitalisation du quartier et de représentants de divers services de la Ville de Montréal et de la SDM. L'événement devait permettre aux différents acteurs de définir ensemble des projets et des interventions propices à la renaissance du Faubourg des Récollets. La présentation des résultats du travail a lieu dans les locaux de l'association culturelle «Quartier Éphémère» en présence de plus de 250 personnes.

En 1997, l'Agence du Faubourg des Récollets (l'@FR), dont le logo est représentatif de l'identité postmoderne des ses membres, succède au Regroupement pour la revitalisation du Faubourg des Récollets. L'@FR est l'organisme chargé de la mise en place du plan d'action pour atteindre l'ob-

jectif de revitalisation. Pour l'@FR, la revitalisation du quartier porte sur la réhabilitation du quartier, sur la redéfinition de sa vocation et sur les moyens à prendre et les ressources à dégager pour réaliser le tout. Au niveau du quartier, l'@FR cherche à le définir, à le faire reconnaître, à maintenir les occupants actuels, à adapter et à occuper les édifices et espaces, à favoriser une mixité d'usages, à améliorer les infrastructures de base et d'accès au quartier et les services de base.

La stratégie mise de l'avant s'appuie sur deux principes qui rallient les acteurs : le respect de la mixité des fonctions résidentielles et industrielles de même que la construction d'un espace constituant un carrefour entre les arts et les technologies.

L'Agence utilise le patrimoine industriel pour sensibiliser la population au dynamisme du quartier dans les années 30. Elle est appuyée par l'organisation culturelle «Quartier Éphémère». En 1997, Quartier Éphémère organise un événement d'art contemporain sur le thème «Panique au Faubourg». Panique au Faubourg est conçu sous la forme d'un parcours proposant aux visiteurs de sillonner le quartier pour découvrir des œuvres réalisées par des artistes locaux et installées dans des lieux insolites. Les visiteurs de l'événement sont invités à découvrir une dizaine de bâtiments à caractère patrimonial (fonderies, forge, manufactures, entrepôts) dont le rôle a été déterminant dans le développement économique et social de l'industrie canadienne au début du siècle.

L'idée de combiner les arts et les nouvelles technologies est en étroite relation avec les activités des nouveaux occupants du quartier. Dès 1996, le changement d'affectation industrielle de la plupart des bâtiments est frappant, si on les compare avec le type d'affectation rencontré en 1930. Alors qu'autrefois, l'industrie du métal était la

principale activité du Faubourg, aujourd'hui, le tertiaire moteur et les entreprises des nouvelles technologies de l'information deviennent la fonction dominante de cette zone industrielle. C'est ainsi que des dizaines d'entreprises faisant la jonction entre les arts et les nouvelles technologies se sont installées depuis le début des années 90 dans le Faubourg. Certaines de ces entreprises sont implantées de façon spontanée, d'autres sont incubées par le Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal (CEIM), un incubateur d'entreprises implanté dans le quartier au milieu des années 80 par le YMCA de Montréal.

Depuis 1996, le Faubourg est l'objet d'un intense processus de revitalisation. Il constitue l'un des exemples utilisés pour illustrer la vitalité et le dynamisme de l'économie montréalaise et québécoise au passage du nouveau millénaire. Des entreprises de marque ont fait du Faubourg des Récollets leur siège d'activités : Behaviour, Discreet Logic, Intellia, St-Rémy Multimédia, entre autres. La Cité doit accueillir 8 000 travailleurs du multimédia dans une centaine d'entreprises au printemps 2002¹¹.

Alors qu'autrefois, l'industrie du métal était la principale activité du Faubourg, aujourd'hui, le tertiaire moteur et les entreprises des nouvelles technologies de l'information deviennent la fonction dominante de cette zone industrielle.

L'intervention publique : stratégie de reconversion ou soutien aux investissements immobiliers privés et municipaux ?

Avec le soutien du gouvernement, le Faubourg des Récollets est devenu un haut lieu de l'industrie du multimédia au Québec. Peu de quartiers de Montréal bénéficient de programmes gouvernementaux aussi généreux que celui implanté par le gouvernement du Québec pour assurer la revitali-

sation du Faubourg¹². La stratégie gouvernementale de reconversion du quartier est basée à la fois sur une logique spatiale et sur une dynamique sectorielle. Elle repose sur une mise en conjonction d'intérêts privés et d'intérêts publics.

Depuis 1996, le Faubourg est l'objet d'un intense processus de revitalisation. Il constitue l'un des exemples utilisés pour illustrer la vitalité et le dynamisme de l'économie montréalaise et québécoise au passage du nouveau millénaire.

Dans un contexte idéologique où les vertus de la gouvernance locale et de la société civile sont au nombre des conditions gagnantes pour faciliter le développement économique¹³, nous allons voir comment l'Agence du Faubourg des Récollets, une institution de la société civile qui avait largement contribué à regrouper les occupants derrière un objectif participatif de définition par le biais de la revitalisation du Faubourg, a été écartée par l'État du processus de revitalisation de ce territoire.

Selon les plans gouvernementaux, la Cité du multimédia sera en 2008 le principal site industriel d'entreprises en multimédia et en technologies de l'information au Canada. Pour appuyer la réalisation de cet objectif, le gouvernement provincial a investi des sommes importantes afin de soutenir le développement de cette industrie. C'est ainsi que des mécanismes et des organismes ont été implantés ou créés, que des infrastructures ont été mises en place, tant pour la mise en fonction des CDTI que pour le fonctionnement de la Cité.

Toute cette opération de soutien aux entreprises de la nouvelle économie de l'information a été planifiée par le haut, de Québec. Le processus a été défini à partir de consultations réalisées entre des dirigeants de grandes entreprises du

secteur, des consultants en gestion de projets et différents services du gouvernement provincial et de la municipalité. À aucun moment ce travail n'a pris en considération la dynamique locale initiée par les acteurs du Faubourg. L'annonce du programme a simplement coupé court au processus factice de développement participatif soutenu par la Ville de Montréal.

Évidemment, la réponse très positive du milieu des affaires du multimédia a validé la stratégie mise de l'avant par le gouvernement provincial. Elle a coupé court aux critiques qui se sont fait entendre assez rapidement. Toutefois, le succès économique du Programme de soutien à la nouvelle économie de l'information a fini par baillonner la critique.

Avec le soutien du gouvernement, le Faubourg des Récollets est devenu un haut lieu de l'industrie du multimédia au Québec. Peu de quartiers de Montréal bénéficient de programmes gouvernementaux aussi généreux que celui implanté par le gouvernement du Québec pour assurer la revitalisation du Faubourg.

L'élaboration du plan de développement de la Cité du multimédia, son financement et la construction d'infrastructures immobilières adaptées aux besoins des entreprises sont assurés par un consortium de trois partenaires : la Ville de Montréal via la SDN, la Société Immobilière Trans-Québec (STIQ), une filiale de la Caisse de dépôt et de placement de Québec et la société Solidarité Immobilière du Fonds de solidarité de la FTQ (SOLIM). Fait important à noter, l'@FR ne fait pas partie du consortium. Elle est toujours active. Toutefois, il lui a fallu redéfinir son plan d'intervention pour s'adapter à la nouvelle situation. Elle

négocie présentement avec le consortium la possibilité d'étendre le programme de soutien gouvernemental aux immeubles situés dans la Cité du multimédia mais n'appartenant pas à la Ville de Montréal.

Selon les plans gouvernementaux, la Cité du multimédia sera en 2008 le principal site industriel d'entreprises en multimédia et en technologies de l'information au Canada.

Autre fait important à noter, ni la STIQ, ni la SOLIM n'étaient des acteurs associés au développement du Faubourg avant l'annonce du programme de soutien gouvernemental. Ces acteurs se sont insérés; disons qu'ils ont été invités par l'État à prendre en charge la gestion du développement immobilier des projets CDTI et Cité. En d'autres mots, l'État québécois fait peu de cas du travail initial réalisé par l'Agence et par les premiers promoteurs industriels et artisans qui se sont établis dans le Faubourg au début des années 80. Le leadership de ces derniers a été évincé par un nouveau leadership, plus traditionnel et nettement mieux nanti en ressources.

La Cité occupe une partie de l'espace du Faubourg. Elle est comprise dans un périmètre délimité par les rues King, Williams, de la Commune et Duke (voir carte). Dans ce périmètre, 85 % des terrains et bâtiments appartiennent à la SDM. Seules les entreprises qui s'installent dans les immeubles accrédités par le ministère des Finances et que possède la SDM peuvent bénéficier du programme d'aide publique. Cette situation a fait l'objet de critiques de la part de l'@FR parce que les autres propriétaires ne peuvent bénéficier des avantages offerts par le gouvernement pour rénover leurs immeubles en vue de l'installation d'entreprises de multimédia.

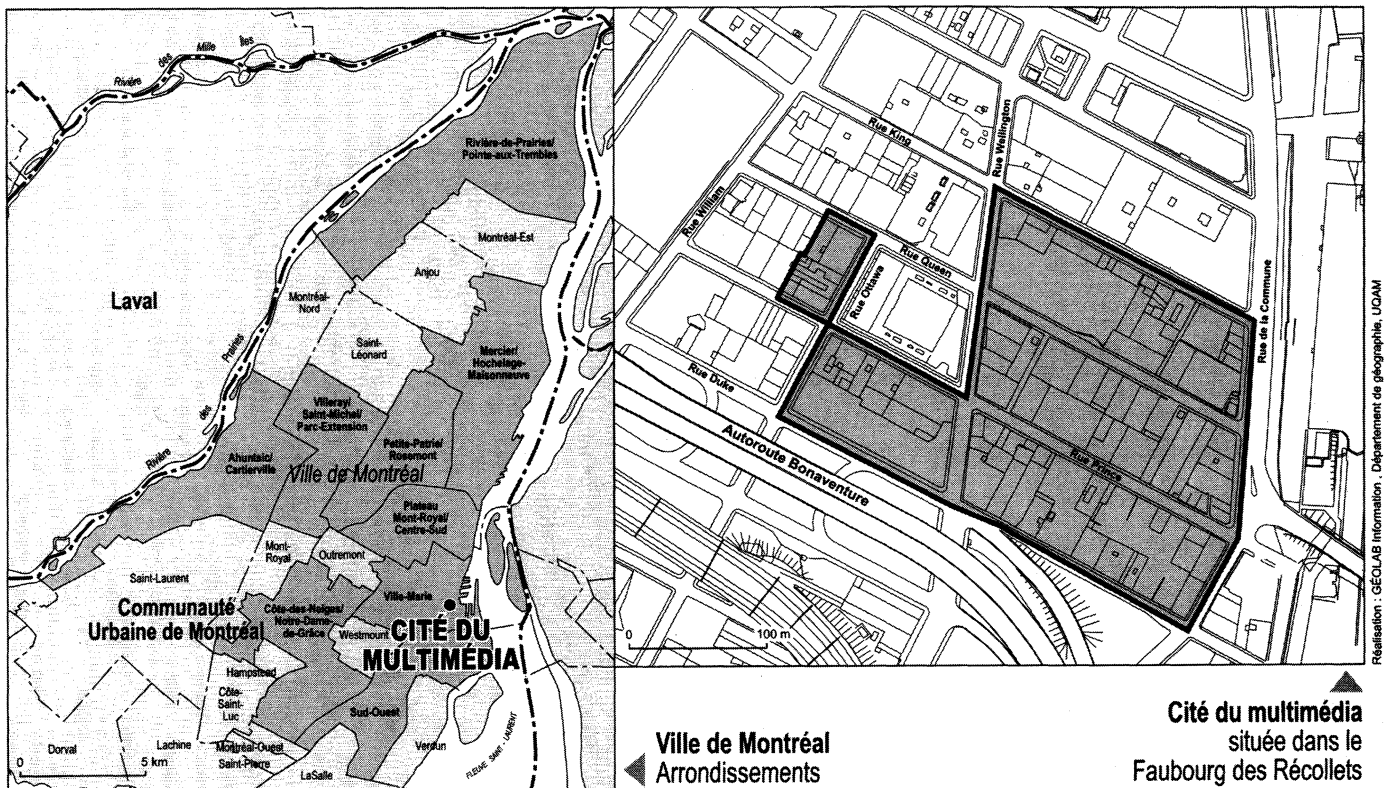
En ce qui a trait au CDTI, sa mise en place est sous la responsabilité d'un consortium formé de la SDM et de la SOLIM. Le 15 décembre 1997, les deux partenaires ont signé une entente de 19 millions de dollars pour aménager le CDTI. Cette entente prévoit la conversion d'une ancienne usine de textile de quatre étages en une pépinière multimédia de 30 000 pieds carrés. Une colonne vertébrale de fibres optiques doit s'élever en son centre et se ramifier sur chaque étage pour alimenter les diverses entreprises de haute technologie qui s'y implanteront. Un branchement de fibres optiques pour une antenne satellite sur le toit de l'immeuble figure également dans les plans.

La Cité du multimédia devrait devenir, dix ans après sa création, un lieu d'effervescence de production multimédia. Cette politique de développement économique annonce-t-elle une nouvelle stratégie globale d'aménagement du

territoire misant sur le regroupement d'entreprises d'un même secteur dans un espace spécifique? Il est tout aussi légitime de se poser la question suivante : un processus éclair de reconversion d'un quartier, si petit soit-il, propulsé d'en haut, écartant les organisations de la base, même celles qui ont collaboré à la conception de la stratégie de relance, est-il approprié à long terme pour assurer la revitalisation d'un territoire?

En ce qui a trait au CDTI, sa mise en place est sous la responsabilité d'un consortium formé de la SDM et de la SOLIM. Le 15 décembre 1997, les deux partenaires ont signé une entente de 19 millions de dollars pour aménager le CDTI.

LOCALISATION ET SITE DE LA CITE DU MULTIMEDIA



Conclusion

La structuration d'une industrie comme celle du multimédia et l'aménagement d'un territoire tel celui du Faubourg des Récollets interpellent plusieurs acteurs, mobilisent beaucoup de financement et représentent des enjeux importants pour le développement économique à toutes les échelles et à tous les niveaux. Mais pourquoi alors avoir écarté le milieu local ? Les premiers occupants à croire dans la qualité du quartier, à le faire connaître et à mettre en valeur certaines de ses composantes perdent l'accessibilité à des locaux bon marché¹⁴ ou encore, de façon plus globale, ils se voient départir du leadership qui a redonné vie au quartier il y a une quinzaine d'années. L'administration municipale tiendra-t-elle compte de ses seuls intérêts en maximisant les retombées de ses investissements ?

La Cité du multimédia devrait devenir, dix ans après sa création, un lieu d'effervescence de production multimédia.

Dans un processus de reconversion, la reconquête de l'image du quartier est importante, et on peut se demander si cette nouvelle identité s'avérera assez mobilisatrice pour les acteurs locaux et assez attrayante pour les entreprises à long terme, lorsque l'aide financière cessera. Sans des services de veille technologique, de formation, des services commerciaux, la Cité pourra-t-elle devenir un lieu de synergie entre les entreprises et le milieu local ?

Il semble que Montréal possède en effet des atouts pour être un lieu important de production multimédia au Canada, mais comment ces atouts peuvent-ils être développés pour faire de Montréal une plaque tournante du multimédia ? L'intervention gouvernementale attire des entreprises, aide l'industrie à se structurer et à deve-

nir un joueur mondial important. Cependant, au niveau international, Montréal semble avoir des difficultés à s'afficher, soit dans les journaux ou dans les revues spécialisées, comme étant un lieu (potentiel) de production multimédia. Toronto semble être en meilleure position et jouir d'une plus grande visibilité que Montréal dans ce secteur. Un manque de coordination au niveau du géomarketing serait peut-être une des causes¹⁵.

L'industrie du multimédia n'a pas véritablement demandé à être regroupée dans un même espace. Pour l'Association des producteurs de multimédia du Québec (APMQ), la Cité est d'abord une idée politique qui est devenue un symbole économique. Si, pour certains, cette concentration d'entreprises possède des avantages pouvant stimuler la création et l'échange d'informations, pour d'autres, les risques sont plus grands de perdre des employés qualifiés par le « maraudage » et de perdre ainsi des secrets industriels. Alors, la Cité va-t-elle s'avérer un projet visionnaire d'intervention publique, un moyen pour rentabiliser les investissements municipaux ou un programme de subventions assurant la visibilité gouvernementale ? Cela reste à voir. ■

Notes et références

- 1 Danielle Bordeleau est étudiante au doctorat de sociologie à l'UQAM, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein sont professeurs de sociologie et de géographie à l'UQAM, Diane-Gabrielle Tremblay est professeure d'économie à la Télé-Université du réseau Université du Québec. L'article présenté s'inscrit dans un projet de recherche réalisé entre 1996 et 1999 sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et financé par le Programme CRSH stratégique du Canada.
- 2 Les Centres de développement des technologies de l'information (CTDI) regroupent dans un même immeuble des entreprises de l'information ou des communications. Ces entreprises bénéficient d'un programme d'aide financière du gouvernement provincial sous la forme d'un crédit d'impôt à la création d'emplois.
- 3 Dans le budget 1999-2000, le gouvernement québécois a annoncé qu'il élargissait l'aide accordée aux entreprises du secteur des nouvelles technologies de l'information à toutes les entreprises de la nouvelle économie. Dans les régions où

- il n'existe pas de CDTI, l'État entend appuyer la création de Carrefours de la nouvelle économie (CNE). Ces carrefours regrouperaient au sein d'un même édifice des entreprises de la nouvelle économie, lesquelles bénéficieraient d'un crédit d'impôt remboursable.
- 4 Le multimédia implique l'intégration ou la transformation de contenus de sources diverses (textes, voix, données, graphiques, images, vidéos) en des environnements de communication interactifs diffusés sous forme numérique, soit sur un support fixe (cécérom, DVD), soit sur un réseau Internet, intranet ou extranet (APMQ, 1998).
 - 5 VACHON, B. et F. COALLIER (1993), *Le développement local : théorie et pratique : réintroduire l'humain dans la logique de développement*, Éditions Gaetan Morin, Boucherville.
 - 6 Par friche industrielle, il est entendu un terrain d'une dimension relativement importante occupé historiquement par une ou plusieurs entreprises puis laissé à l'abandon à la suite d'une ou de plusieurs fermetures.
 - 7 FONTAN, J.M. (1992), *Les corporations de développement économique communautaire montréalaises*, thèse de doctorat, Université de Montréal.
 - 8 Le Nordelec est l'édifice qui abritait Nortern Télécom dans Pointe-Saint-Charles dans la première moitié du 20^e siècle. L'édifice était à l'époque le plus gros édifice de briques construit au Canada. Le Nordelec a été acheté par la Ville de Montréal et transformé en vaste «motel industriel». La décision d'achat s'inscrit dans la stratégie de redynamisation industrielle des abords du canal de Lachine mise de l'avant par le Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal.
 - 9 Ce qui ne sera pas priorisé dans le futur développement de la Cité du multimédia.
 - 10 Il est à noter que cette idée a été reprise par le gouvernement dans sa politique visant à mettre sur pied le Centre national des nouvelles technologies de Québec (CNNTQ). Cette mesure a pour objectif d'appuyer et de stimuler le développement des arts en relation avec les nouvelles technologies de l'information et des communications et du multimédia. Cette mesure permettra aux artisans d'expérimenter de nouveaux moyens d'expression. Ce projet du gouvernement devrait stimuler encore davantage l'émergence des entreprises québécoises et l'imagination de ses créateurs. Le CNNTQ regroupera, à l'intérieur d'un quadrilatère situé dans le centre-ville de Québec, des entreprises misant sur les NTIC comme le multimédia, l'animation, la numérisation de l'image et des contenus, les effets spéciaux, appliquées notamment au secteur des arts et de la culture.
 - 11 BERGER, J. (2000a), «La Cité du multimédia connaît un développement fulgurant», *La Presse*, mardi 14 mars, p. A-8.
 - 12 Le budget du ministre Landry de mars 2000 a accordé une mesure incitative à la création d'emplois pour les entreprises du Technopôle Angus équivalant à une subvention couvrant 40 % des salaires pour la première année des nouveaux emplois créés. Le Technopôle Angus est un projet de reconversion industrielle visant la réhabilitation industrielle de la moitié du site des anciens Ateliers Angus du Canadien Pacific (FONTAN et YACCARINI, 1999).
 - 13 PETERS, G.B. et D.J. SAVOIE (1995), *Les nouveaux défis de la gouvernance*, Presses de l'Université Laval, Québec; JESSOP, B. (1998), «L'essor de la gouvernance et ses risques d'échec : le cas du développement économique», *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155.
 - 14 BERGER, J. (2000b), «Les retombées immobilières chassent les artistes», *La Presse*, mardi 14 mars, p. A-8.
 - 15 CARTIER, M. (1999).

L'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Trois-Rivières
s'unissent pour offrir un doctorat en administration (DBA)
dont la principale force repose sur un équilibre parfait
entre le monde académique et le monde professionnel.

Notre
DBA
Le meilleur des
deux
mondes

Doctorat en administration

Un programme de 3^e cycle d'une durée de trois ans, incluant un séjour en entreprise

Une formation fondamentale et appliquée en sciences de l'administration

Un souci constant d'innovation dans les modes d'apprentissage

Un accent particulier sur la mondialisation des économies et des marchés

Une approche multidisciplinaire, incluant les nouvelles
technologies de l'information

1^{er} doctorat professionnel au Canada

Thèse portant sur une problématique
organisationnelle réelle

Renseignements

1-819-821-7333

1-800-267-UDÉS

www.usherb.ca/adm/pp.htm

dba@adm.usherb.ca



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

1-819-376-5081

1-800-365-0922

www.uqtr.quebec.ca/dsge/dba/

Jean_Lorrain@uqtr.quebec.ca



Université du Québec
à Trois-Rivières

Regard critique sur les fusions municipales

Clermont Dugas
Université de Sherbrooke

Introduction

La question des regroupements municipaux fait partie du paysage politique québécois depuis au moins une quarantaine d'années. Elle est particulièrement soutenue et animée par le ministère des Affaires municipales (MAM) et un certain nombre de villes, qui pour des raisons d'ordre surtout fiscal, cherchent à annexer certaines de leurs municipalités limitrophes.

Épisodiquement, des titulaires du MAM amorcent des offensives pro-fusion en s'appuyant, selon les circonstances, sur des orientations, de nouvelles lois, des incitations financières et des menaces de sanctions. Les plus récentes initiatives en ce sens sont celles des ministres Rémy Trudel, en 1996 et Louise Harel, en 2000. Bien que les objectifs officiels soient inscrits sous de nouvelles formulations à chaque fois, les principales justifications évoquées sont toujours les mêmes. Elles réfèrent notamment à la nécessité de réduire le nombre de municipalités et à des motifs d'efficacité administrative, d'économie d'échelle, d'équité fiscale, de rationalité, d'amélioration des services, etc.

Les conséquences des fusions sont considérables pour toutes les municipalités impliquées. Elles concernent non seulement les finances et les structures politiques et administratives des espaces en cause, mais elles affectent aussi l'amé-

nagement du territoire, l'environnement, le tissu de peuplement, la qualité des services, le sentiment d'appartenance, la vie de relations et le développement social et économique. Elles entraînent également des effets différents pour les individus en fonction de leur localisation précise dans la nouvelle municipalité regroupée.

Les promoteurs des fusions ont tendance à transformer ces conséquences en avantages. Or, tout cela est d'autant plus discutable qu'en dehors du champ de la fiscalité, les démonstrations sont pratiquement inexistantes. Dans ce dernier cas, tout repose essentiellement sur des considérations théoriques et idéologiques dont les fondements relèvent plus de la spéculation que de faits clairement établis, même s'il est largement fait référence aux notions de rationalité, de cohérence, d'efficacité et d'équité. C'est pourquoi il est relativement facile d'opposer à la rhétorique pro-fusion une contre argumentation tout aussi crédible sinon plus. L'objectif de cet article est précisément de mettre en évidence certains aspects contestables de motifs et de conséquences présumées positives des fusions.

L'analyse s'appuie particulièrement sur le contenu de 10 études¹ de regroupements réalisées par le MAM en collaboration avec des fonctionnaires des municipalités concernées. Ce sont ces analyses qui normalement doivent orienter les déci-

sions des élus et des citoyens en cause. Elles renseignent davantage sur les spécificités locales que les documents d'orientation gouvernementale, qui contiennent surtout des considérations générales et ont tendance à situer le débat à une autre échelle d'analyse. Nous examinerons donc un certain nombre d'avantages et de motifs des fusions qui y sont mentionnés en les regroupant en deux grandes catégories établies en fonction de leurs nature et justification.

Les conséquences des fusions sont considérables pour toutes les municipalités impliquées. Elles concernent non seulement les finances et les structures politiques et administratives des espaces en cause, mais elles affectent aussi l'aménagement du territoire, l'environnement, le tissu de peuplement, la qualité des services, le sentiment d'appartenance, la vie de relations et le développement social et économique.

Nous commencerons par les avantages à caractère économique en indiquant des implications possibles mais non analysées des regroupements, en nous appuyant sur l'observation de la vie municipale, avec tous ses impondérables, et sur la diversité des formes d'organisation de l'espace. Nous ferons surtout référence à des paramètres qui n'ont pas été pris en compte et qui vont très probablement faire évoluer les finances municipales selon des scénarios différents de ceux prévus.

Les avantages à caractère idéologique feront l'objet de la dernière partie du travail. Ce sont des énoncés qui ne s'appuient sur aucune justification dans les études et qui s'inscrivent dans l'idéologie courante sur les bienfaits escomptés des fusions. Dans ce cas, nous mettrons en évidence la fragilité et la faiblesse des concepts utilisés et nous ferons état d'éléments à caractère

géographique, social, économique, politique et administratif qui mettent en cause la validité des bénéfices attendus et la pertinence de procéder aux changements. Il sera successivement question de logique administrative, de l'autorité d'une administration unique, d'ententes inter-municipales, de communautés naturelles, du renforcement du pouvoir local et d'efficacité administrative.

Avantages à caractère économique et administratif

Les conclusions à caractère économique sont sans aucun doute utiles pour éclairer les élus et les populations concernées sur l'opportunité de concrétiser les regroupements. Elles sont aussi les plus justifiées parmi toutes celles qui figurent dans les études. Mais elles se situent davantage pour la plupart dans le domaine des possibilités que des certitudes, sauf pour celles reliées directement aux diverses subventions gouvernementales.

Ces conclusions font généralement référence à des situations de très court terme en ignorant complètement ou partiellement des incidences du nouveau contexte qui va être créé après la fusion. Elles dépendent aussi de prémisses discutables, notamment en ce qui regarde les effets d'échelle. Certaines s'articulent aussi sur des hypothèses qui ne se vérifieront pas nécessairement. La plupart ne tiennent pas compte des frais de reconversion et de réaménagement. Elles ignorent aussi la tendance générale à l'effet qu'il y a augmentation des dépenses en fonction de l'accroissement de la taille démographique pour les municipalités de 2 000 habitants et plus.

Toutes les études présentent un budget pour la première année du regroupement, année où les subventions au regroupement sont les plus importantes. C'est aussi l'année où les conséquences économiques du regroupement sont susceptibles d'être les plus faibles, car les municipalités en cause en sont davantage à la période de réajuste-

ment que d'investissements nouveaux et de changements majeurs. À l'exception de quelques cas où on fournit des informations sur les subventions décroissantes au regroupement, il n'y a pas d'indications sur ce que seront les finances municipales après la première année alors que les contributions gouvernementales vont diminuer et que les effets de taille vont pousser à la hausse plusieurs catégories de dépenses.

Les économies administratives présentées comme un des principaux avantages dans toutes les études en constituent l'un des éléments les plus discutables et les plus aléatoires. Les données les plus facilement comptabilisables sont celles reliées à la diminution du nombre des élus, et ce dans le court terme seulement. Dans tous les cas, il s'agit de faibles gains qui risquent d'être effacés par des dépenses supplémentaires liées aux effets de taille démographique, aux changements administratifs, au remaniement de l'infrastructure de services et à la création d'un nouveau contexte géopolitique.

Au moins deux facteurs différents sont susceptibles d'exercer des effets à la hausse sur les dépenses. Les salaires des employés municipaux vont tendre à augmenter. Cela est valable pour toutes les catégories d'employés et tout particulièrement pour les cadres. Les salaires de ces derniers augmentent de façon significative en fonction de l'accroissement des effectifs démographiques. Le deuxième facteur est lié à la propension à dépenser en relation avec la hausse des revenus et du pouvoir d'emprunt.

Les économies annoncées dans les diverses études sont évaluées sans tenir compte de ces faits et en ignorant de plus des contingences liées à l'agrandissement du territoire municipalisé et à la nécessité de maintenir des services là où il y a des individus. Cela peut avoir entre autres comme effet d'annuler les économies prévues au plan des bâtiments. Il en est de même en ce qui concerne les économies envisagées pour les frais de représentation et de déplacements, qui ont plus de chances d'augmenter

que de diminuer en raison de l'effet de taille, de l'agrandissement éventuel du champ des responsabilités et de meilleures disponibilités financières.

Les économies administratives présentées comme un des principaux avantages dans toutes les études en constituent l'un des éléments les plus discutables et les plus aléatoires.

Toutes les économies de rationalisation anticipées sont aussi appliquées à l'ensemble du nouveau contexte municipal sans que soient prises en compte les dépenses supplémentaires imposées au secteur de la nouvelle municipalité qui devra éventuellement subir une hausse de son évaluation foncière. C'est probablement pour l'une ou plusieurs des causes mentionnées ci-dessus que la majorité des municipalités regroupées qui ont fait l'objet de ces études affichaient des dépenses per capita plus élevées² deux ans après le regroupement.

L'uniformisation des valeurs des rôles d'évaluation, des règlements et des services municipaux fait partie des avantages des fusions évoqués dans des études de regroupement du MAM. Il y a là une approche strictement normative qui ne tient pas compte de la qualité réelle des aménagements et immobilisations dans toutes les localités concernées. C'est une démarche qui pour des groupes importants d'individus peut même aller à l'encontre des objectifs d'amélioration qui sont censés être inhérents au processus de regroupement. On semble prendre pour acquis que le fait d'appliquer les règlements et modes de fonctionnement de la municipalité la plus populeuse aux moins peuplées ne peut que leur être bénéfique. Or, c'est loin d'être partout vérifiable.

Les exemples sont nombreux de petites municipalités qui affichent de meilleures formes d'aménagement que les grandes. En plus d'une augmentation éventuelle de l'évaluation foncière, les

changements dans les règlements d'urbanisme peuvent entraîner des incidences négatives dans l'utilisation du sol. Comme les fusions sont habituellement sollicitées par les entités les plus peuplées, certaines modifications effectuées dans les municipalités de banlieue répondent en priorité à leurs besoins. Cela peut causer entre autres des pertes de territoires agricoles et une transformation de la zone résidentielle en un secteur mixte, où commerces et industries deviennent des éléments perturbants et destructurants.

Avantages à caractère idéologique

Dans les études qui ont été examinées, ce sont les avantages à caractère idéologique qui sont les plus nombreux. Ils apparaissent sous forme de listes quasi identiques à la fin des études de regroupement, quel que soit le contexte municipal pris en compte.

Un de ces avantages est le rétablissement d'une certaine logique et d'une meilleure planification du territoire correspondant davantage à la circulation des personnes et à la réalité d'aujourd'hui. Il y a là deux expressions lourdes d'implications et de sous-entendus qui peuvent prendre toutes sortes de sens différents selon les endroits. De plus, on ne sait pas du tout de quelle logique il s'agit et on applique cet argument à l'ensemble du territoire où il est question de regroupement sans fournir aucune information à l'effet qu'il soit bien ou mal aménagé et planifié. En fait, on semble supposer qu'il y a eu mauvaise planification et que cette dernière résulte, du moins en partie, de ce que les individus ne travaillent pas là où ils demeurent.

Si on veut dire que la superficie des entités municipales doit maintenant correspondre à l'aire de déplacement quotidienne des individus, on est en face d'un sérieux problème. Cette aire de déplacement qui n'est pas la même pour tout le monde est maintenant très étendue, déborde largement le territoire de la municipalité la plus proche et prend

une configuration qui évolue constamment. La dissociation entre lieu de travail et de séjour n'est d'ailleurs pas le seul fait des agglomérations et régions métropolitaines, mais est aussi une réalité du monde rural.

La mise en place d'une administration unique qui aura pleine autorité sur l'ensemble du territoire regroupé est un autre de ces soi-disant avantages non démontrés. La question fondamentale qui se pose ici est de savoir en quoi une administration unique est avantageuse aux citoyens.

Si les limites municipales devaient englober tous les périmètres de déplacement de leurs résidents, il faudrait réduire le monde municipal du Québec à une seule municipalité tellement les interconnexions sont denses et étendues. Et encore là, il y a problème avec les déplacements transprovinciaux et transnationaux. En fait, l'association des limites municipales aux aires de déplacements remet en cause la signification du pouvoir politique municipal et ce, quel que soit le degré d'intensité des déplacements que l'on veut bien considérer. On essaie d'établir une relation entre deux réalités différentes et difficilement conciliables : celle de la mobilité géographique des individus et celle de la gestion de leur lieu de séjour.

La mise en place d'une administration unique qui aura pleine autorité sur l'ensemble du territoire regroupé est un autre de ces soi-disant avantages non démontrés. La question fondamentale qui se pose ici est de savoir en quoi une administration unique est avantageuse aux citoyens. Cette question peut être envisagée sous au moins deux angles différents : soit par rapport aux taxes et services, soit en regard de la modification du pouvoir politique ou de la façon de vivre la démocratie

locale. Ce sont autant d'aspects qui ne sont pas abordés dans les documents du MAM où il est question de cette mesure.

Une autorité unique pourrait être utile pour régler de façon durable un conflit permanent qui nuit aux citoyens de municipalités voisines ou encore pour réaliser un projet commun. Or, de telles situations ne sont pas en cause ici. Il n'y a non seulement aucune référence à ce type de chicanes, mais on propose aussi la fusion là où il y a un bon esprit d'entente entre les deux municipalités. Et ce bon esprit d'entente est lui aussi prétexte à fusion. Il peut se concrétiser soit par des participations aux mêmes organismes, soit par des ententes intermunicipales. Dans le premier cas, on suggère la fusion parce qu'on considère qu'il s'agit d'une communauté naturelle. Dans le second, on propose de mettre fin aux ententes par le regroupement parce que leur administration exige du temps et de l'énergie. En d'autres termes, le regroupement apparaît bénéfique, que cela aille bien ou pas entre les deux municipalités concernées.

Par ailleurs, le fait de présenter les ententes intermunicipales sous un angle négatif parce qu'elles sont consommatrices de temps et d'énergie frôle la mauvaise foi et l'irrationalité. Ici, ce n'est pas l'inefficacité des ententes qui est mise en cause, pas plus que leur coût, mais le fait qu'il faille les négocier, les établir et les administrer. Il est évident que cela demande du temps, mais cela est inhérent à la vie des organismes municipaux comme de tout autre organisme. L'administration des mêmes services va aussi demander temps et énergie après fusion. Il va falloir en outre investir du temps pour uniformiser, tenir compte des disparités de quartiers ou de secteurs et éventuellement atténuer les frustrations de citoyens qui se considéreront lésés parce que traités différemment du fait de leur localisation. On peut même supposer que dans certains cas, la situation va entraîner plus de dépenses de temps après la fin des ententes.

L'administration des mêmes services va aussi demander temps et énergie après fusion. Il va falloir en outre investir du temps pour uniformiser, tenir compte des disparités de quartiers ou de secteurs et éventuellement atténuer les frustrations de citoyens qui se considéreront lésés parce que traités différemment du fait de leur localisation. On peut même supposer que dans certains cas, la situation va entraîner plus de dépenses de temps après la fin des ententes.

La promotion des ententes de collaborations, que ce soit entre individus, entreprises privées ou organismes publics, est généralement présentée comme avantageuse pour les parties impliquées. Or, il y a de quoi s'étonner quand on considère certaines de ces ententes comme inconvénients sans appuyer un tel jugement sur aucune analyse.

Cette question des interrelations municipales nous conduit au concept de communauté naturelle utilisé dans la réforme Trudel pour justifier les fusions entre les municipalités de villages et de paroisses. Comment définir et délimiter cette communauté dans un contexte de grande mobilité géographique des individus et de communications de plus en plus faciles et rapides? Sur quelle base l'établir dans un monde en mutation constante, à forte diversité culturelle et aux limites politiques et administratives extensibles et mobiles?

Est-ce que les nouveaux quartiers d'habitations occupés par des résidents en provenance de différentes localités, régions et même pays qui se greffent aux vieux villages ou s'insèrent dans le réseau de rangs font partie de la communauté naturelle? Est-ce que la petite municipalité rurale

de banlieue qui voit sa population tripler ou quintupler à la suite de l'arrivée de gens de tous horizons est toujours une communauté naturelle ? Si la réponse à ces deux dernières questions est oui, cela veut dire que la communauté naturelle est « plus » ou « autre chose » qu'un groupement d'individus soudés par l'histoire, la culture, des comportements semblables, l'expérience partagée et les interrelations étroites avec un espace de vie de faible dimension. Mais alors qu'est-ce que c'est ? Est-ce l'espace de migration quotidienne des individus ? Si c'est le cas, elle dépasse largement l'aire des deux municipalités que l'on veut regrouper et de plus, ses limites devraient être constamment modifiées.

Si on restreint la signification de la communauté naturelle à l'endroit où s'exerce l'essentiel de la vie de relations et où les gens se sentent chez eux, on débouche sur le concept de région d'appartenance qui a servi de base à la délimitation des périmètres des municipalités régionales de comté. Or, dans ce contexte, en appliquant la logique « une communauté, une municipalité », c'est finalement tout le palier politique local qu'on élimine.

Dans certains documents du MAM, on fait état de communauté naturelle lorsque des individus de municipalités contiguës fréquentent un même organisme. Cela traduit une forme d'interrelations propres à toute région d'appartenance, et c'est une composante du concept de l'espace vécu. Toutefois, cet espace est différent pour chacun et il évolue constamment en fonction des périodes de la vie et d'un vaste ensemble de caractéristiques socio-économiques. Il dépend d'éléments tangibles et intangibles, est difficile à circonscrire et a peu de rapports avec les responsabilités courantes des gouvernements municipaux.

On le voit aisément, ce concept de communauté naturelle n'est pas facile à définir et son interprétation peut pousser à toutes sortes de cheminements ou d'orientations discutables. L'évocation

d'avantages à l'effet qu'on respecte les communautés naturelles dans les études de fusion ne veut finalement pas dire grand chose. De plus, non seulement on n'indique pas ce qu'est une communauté naturelle, mais on ne fournit aucune information sur les avantages en cause.

Le renforcement du pouvoir local constitue un autre argument pro-regroupement qui n'est pas défini et démontré dans les études du MAM prises en compte ici. D'une part, on n'indique pas dans quels sens et dans quelles perspectives le pouvoir devrait être renforcé et d'autre part, il n'y a aucune référence précise à des problèmes spécifiques liés à la faiblesse du pouvoir local. Il faut donc s'en tenir au discours habituel sur le sujet pour essayer d'interpréter la signification d'un tel énoncé.

«Le concept de communauté naturelle» n'est pas facile à définir et son interprétation peut pousser à toutes sortes de cheminements ou d'orientations discutables.

Évidemment, si on associe directement la force d'un pouvoir municipal à la taille démographique de la localité, plus la population est élevée, plus le pouvoir est fort. Si cette simple équation était garante de la qualité de vie des individus et du degré de satisfaction qu'ils ont de leur conseil municipal, il ne faudrait pas hésiter à regrouper les municipalités de façon à en faire des entités aux effectifs démographiques importants. À la limite, on pourrait réduire le nombre des municipalités à celui des régions administratives.

Cependant, l'efficacité du pouvoir municipal ne se limite pas à la seule taille démographique. Beaucoup d'autres paramètres entrent en ligne de compte dont la qualité des élus, la compétence, le coût et la productivité des fonctionnaires municipaux, la localisation et l'organisation physique du territoire, les

infrastructures de services, la nature de l'économie locale et régionale, l'entrepreneurship, les besoins à satisfaire et le climat social.

En regard de la seule taille démographique, cette question de pouvoir prend différentes significations et concerne même la façon de vivre la démocratie. Diverses situations bien différentes peuvent se présenter en fonction de la taille des localités impliquées dans le regroupement et selon les cas, on peut parler d'augmentation de poids politique, d'effets neutres ou même de diminution.

L'augmentation du pouvoir politique est envisageable lorsque par exemple, deux localités de taille équivalente de l'ordre de 2 500 habitants chacune en constituent une nouvelle de 5 000 habitants et plus. La croissance de la capacité d'emprunter et de dépenser peut faciliter la réalisation de certains projets, avec comme contrepartie une éventuelle hausse de taxes pour les contribuables. Le tout demeure tributaire dans une large mesure de la structure de peuplement et peut avoir des effets inéquitables pour certains secteurs de la nouvelle municipalité. Il s'agit en somme d'un renforcement de pouvoir très relatif et plutôt marginal. À l'échelle du Québec, le poids politique et les capacités de réalisation d'un maire d'une municipalité d'environ 5 000 habitants sont davantage fonction de ses aptitudes personnelles, et à l'occasion de ses alliances politiques et de contextes particuliers que du nombre d'individus qu'il représente.

Les capacités de réalisation d'un conseil municipal sont aussi dépendantes de la situation économique de la municipalité. Or, la fusion d'organismes municipaux n'accroît pas la richesse et est pratiquement sans effets sur les structures de peuplement et de l'économie locale. Cela est particulièrement vrai dans le cas des petites communautés à population dispersée du monde rural qui figurent parmi celles où les revenus moyens sont les plus faibles et les taux de chômage les plus élevés du Québec. Le degré de dispersion reste le

même après le regroupement avec toutes ses implications sur l'économie et l'organisation des services. Cela peut facilement être observé dans les localités rurales de cette catégorie qui ont été fusionnées dans le passé³. Le gonflement des effectifs démographiques sur papier et la suppression d'un ou de plusieurs conseils municipaux ne changent rien aux réalités de terrain.

L'efficacité du pouvoir municipal ne se limite pas à la seule taille démographique. Beaucoup d'autres paramètres entrent en ligne de compte dont la qualité des élus, la compétence, le coût et la productivité des fonctionnaires municipaux, la localisation et l'organisation physique du territoire, les infrastructures de services, la nature de l'économie locale et régionale, l'entrepreneurship, les besoins à satisfaire et le climat social.

Ce qui est présenté comme un renforcement du pouvoir local est en fait une diminution pour les petites municipalités qui sont regroupées à d'autres dont la taille démographique est nettement plus importante que la leur. Au lieu d'avoir pleine autorité sur leur territoire comme on le prétend dans les études analysées, les résidents des municipalités concernées deviennent assujettis aux règlements des municipalités plus populeuses et sont dépossédés du plein contrôle de leur territoire. Au mieux, certaines municipalités seront représentées par une seule personne à la table du nouveau conseil, tout en perdant leur représentant à la MRC.

La fusion d'organismes municipaux n'accroît pas la richesse et est pratiquement sans effets sur les structures de peuplement et de l'économie locale.

Il va de soi qu'une municipalité de 30 000 habitants a un pouvoir de taxation plus important qu'une de 500, qu'elle peut se doter d'une plus large gamme de services et que son maire a plus de chances de se faire écouter par les niveaux de gouvernement supérieurs ou auprès d'intervenants économiques majeurs. Mais si on intègre la municipalité de 500 à celle de 30 000, il n'est pas évident qu'on améliore le sort des résidents de la plus petite. C'est tout à fait le contraire qui peut se produire en les marginalisant avec leurs problèmes dans un vaste ensemble où ils perdent tout pouvoir d'action et d'intervention. Les éléments de localisation et le contexte économique peuvent être déterminants à cet égard.

Il y a aussi perte de représentativité pour des individus sans même de gains apparents en terme de pouvoir quand deux petites localités de taille quasi identique se regroupent. Que signifie alors le pouvoir d'une municipalité de 1 800 habitants par rapport à une autre de 900 ? Le maire de celle de 1 800 ne sera pas reçu plus vite chez le Premier ministre que celui de la municipalité de 900. Sa force de persuasion auprès de développeurs et d'agents économiques n'est pas doublée pour autant.

La prise de décision plus facile et une exécution plus rapide à la suite des regroupements est une autre assertion qui ne repose sur aucune analyse et qui va même à l'encontre de certaines pratiques courantes. Il est en fait reconnu que les plus petites structures peuvent agir avec plus de souplesse et souvent plus d'efficacité que les plus grandes⁴. Par ailleurs, l'efficacité au plan décisionnel à la table du conseil municipal dépend davantage du leadership du maire et de la composition du conseil que du nombre de personnes représentées. Cela a été démontré à de nombreuses occasions lors des changements de gouvernements municipaux conséquemment aux élections dans des municipalités de toutes tailles démographiques.

Il est en fait reconnu que les plus petites structures peuvent agir avec plus de souplesse et souvent plus d'efficacité que les plus grandes. Par ailleurs, l'efficacité au plan décisionnel à la table du conseil municipal dépend davantage du leadership du maire et de la composition du conseil que du nombre de personnes représentées.

Conclusion

La réorganisation du monde municipal par voie de fusion semble surtout s'appuyer sur le principe de l'effet de taille démographique en faisant abstraction des particularités de la structure de peuplement avec ses nombreuses incidences à caractères culturel, social et économique. L'augmentation des effectifs humains est censée amener des améliorations en termes de gestion, de planification, d'organisation de l'espace et de services à la population, en plus d'entraîner une réduction des charges fiscales. Or, rien de tout cela n'est démontré de façon convaincante, et des données empiriques tendent plutôt à invalider certaines de ces assertions.

Dans les études du MAM considérées ici, les inconvénients⁵ des regroupements se résument à une période d'adaptation pour le citoyen en quête des services, à du travail supplémentaire pour les fonctionnaires chargés d'harmoniser les règlements et à quelques frais supplémentaires liés à des aspects techniques de la nouvelle configuration territoriale.

En réduisant les inconvénients éventuels à la population à une simple question d'adaptation, on banalise des conséquences négatives de la fusion à court et long termes. Quoi qu'il arrive, des citoyens auront effectivement à s'adapter. Mais cette adaptation peut s'appliquer à des conditions de vie dégradées en permanence et ne veut pas nécessairement dire que les individus concernés

seront plus heureux dans le nouveau contexte municipal que dans l'ancien. Par ailleurs, l'incapacité de s'adapter peut conduire des individus à se désintéresser complètement de la vie municipale et de l'avenir de leur municipalité. ■

Notes et références

- 1 Les municipalités concernées sont Rimouski et Sainte-Odile-sur-Rimouski, Saint-Charles (Bellechasse) et Saint-Charles-Borromée, Saint-Côme-de-Kennebec et Linière, Saint-Charles-sur-Richelieu et Saint-Charles, Saint-Germain-de-Grantham, paroisse et village, Saint-Raymond, paroisse et ville, Saint-Timothée, paroisse et village, Vaudreuil et Dorion, Thetford Mines et Rivière-Blanche, Port-Daniel, parties est et ouest, ainsi que Malbaie et Pointe-au-Pic. Dans toutes ces études, seules les conclusions à caractère fiscal s'appuient sur une analyse.
- 2 Ces conclusions se dégagent de l'examen des documents annuels produits par le ministère des Affaires municipales intitulés *Prévisions budgétaires des organismes municipaux*.
- 3 Les cas des municipalités de Gaspé et Percé sont assez significatifs à cet égard. Les deux municipalités ont connu une diminution d'effectifs entre 1971 et 1996. À Percé, la perte atteint 29 %, et la situation économique est aussi précaire aujourd'hui que dans les années 60.
- 4 C'est le discours que les promoteurs de la petite entreprise tiennent depuis au moins deux décennies et c'est aussi dans ce sens que s'exprimait Schumacher dans son essai intitulé *Small is beautiful*.
- 5 Ces inconvénients sont textuellement les mêmes que ceux mentionnés dans l'étude du MAM pour Beebe Plain, Rock Island et Plain.

M *aîtrise en gestion des organisations*

LES DÉFIS

Créer de nouvelles entreprises
Affronter une concurrence mondiale
Innover pour améliorer la performance organisationnelle

LE PROGRAMME

TROIS ORIENTATIONS

ENTREPRENEURSHIP
INTERNATIONAL
INNOVATION

DEUX PROFILS

PROFESSIONNEL (stages)
SCIENTIFIQUE (mémoire)

LA CLIENTÈLE

La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux personnes désireuses de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteur du changement et permettre à leur organisation de se développer.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES: 545-5011, poste 5282

Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise
ou au bureau du registraire.

Renseignements supplémentaires

 **Université
du Québec
à Chicoutimi**

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5282
Télécopieur: (418) 545-5012
www.uqac.quebec.ca

Les critères de choix d'investissement : analyse comparative entre les fonds de développement local et régional au Québec et l'étude de Russell Knight

Richard Benoît et Denis Langevin
Université du Québec à Chicoutimi

Denis Martel
Université de Sherbrooke

Introduction

Ce travail s'inspire de deux études : l'une réalisée pour le compte du Bureau fédéral de développement régional (Québec) par B. Lévesque, M. Mendell et S. Van Kemenade¹ en collaboration avec des membres du groupe interuniversitaire de recherche sur les fonds de développement local et régional, et l'autre, réalisée par Russell Knight².

L'objectif de la première étude est de dresser un profil socio-économique des fonds de développement local et régional au Québec tandis que l'étude de Russell Knight s'intéresse aux critères d'évaluation des propositions d'investissement et leur évolution dans le temps.

Les critères d'évaluation des propositions d'investissement qu'utilise Russell Knight sont au nombre de 24 et sont tirés d'une étude américaine³. Les critères sont regroupés sous cinq catégories :

- La personnalité de l'entrepreneur;
- L'expérience de l'entrepreneur;
- Les caractéristiques du produit ou du service;
- Les caractéristiques du marché;
- Les considérations financières.

Nous présentons les résultats de l'analyse que nous avons effectuée sur les données recueillies

de l'étude québécoise sur la base des 24 critères de choix des propositions d'investissement qu'a utilisés Russell Knight. Nous pourrions ainsi mieux comprendre les critères sur lesquels les intervenants des fonds de développement local et régional québécois fondent leur décision pour rejeter ou accepter d'investir dans un projet. Nous allons vérifier s'il existe des différences significatives entre les types de fonds et comparer les régions entre elles. Nous tenterons également de faire un parallèle avec les résultats obtenus par Russell Knight lors des deux collectes de données qu'il a effectuées en 1987 et en 1991.

Dans un deuxième temps, nous allons tenter d'identifier s'il existe des différences significatives entre les différents fonds en fonction de la taille de leurs investissements. Finalement, nous allons voir à quel niveau se situent les différences entre les fonds visant un objectif de rentabilité et les autres fonds.

Présentation de l'étude québécoise et de celle de Russell Knight

L'étude québécoise

L'objectif de l'étude a été de dresser un profil socio-économique des fonds de développement local et régional au Québec. Les auteurs définissent les fonds de développement local et régional

par le territoire desservi. Les fonds régionaux desservent une région administrative ou quelques régions administratives (ex. : les fonds Innova-tech). Les fonds locaux couvrent des territoires infra-régionaux, soit le territoire d'une MRC, d'une localité, d'un quartier de grande ville ou encore d'une collectivité dite locale. Les fonds qui couvrent l'ensemble du Québec ont été exclus. C'est le cas du fonds de solidarité des travailleurs (FTQ) mais non des fonds régionaux de solidarité (FTQ).

L'étude de Russell Knight

Cette étude de Knight est issue d'une enquête effectuée auprès de sociétés canadiennes de capital de risque afin de découvrir leurs critères d'évaluation des propositions d'investissement et de connaître l'évolution de ces critères dans le temps. Les critères originaux utilisés pour cette étude avaient été tirés d'une enquête effectuée auprès de sociétés similaires aux États-Unis, et les résultats de l'enquête canadienne ont été mis en contraste avec ceux de l'enquête américaine pour dégager les différences et les similarités par rapport aux résultats dans les diverses régions du Canada. Bien que la similarité des réponses soit frappante, des différences existent, notamment en ce qui a trait à l'importance accordée à la technologie de pointe au Canada et aux États-Unis. Quatre années après la première étude effectuée au Canada, une seconde enquête a démontré que les réponses des sociétés canadiennes de capital de risque se rapprochaient des réponses américaines. Les investissements en technologie de pointe sont davantage prisés par les sociétés américaines de capital de risque que par leurs homologues au Canada où, dans de nombreuses régions, la technologie de pointe est considérée comme un élément négatif en matière d'investissement.

L'étude originale américaine a permis d'identifier 24 critères de choix d'investissement regroupés en 5 catégories :

- La personnalité de l'entrepreneur;
- L'expérience de l'entrepreneur;
- Les caractéristiques du produit et du service;
- Les caractéristiques du marché;
- Les considérations financières.

Méthodologie

Sur les 202 fonds recensés par l'étude québécoise, seulement 157 ont répondu à la section consacrée aux critères de choix d'investissement. Afin d'assurer la comparabilité des données recueillies à celles obtenues par l'étude de Russell Knight, des 157 fonds nous avons conservé ceux qui font du capital de risque et poursuivent un objectif de rentabilité. Finalement, la base de données comprenait 126 fonds, pour lesquels l'atteinte de la rentabilité est un objectif important. Après avoir procédé à cette présélection, nous avons éliminé 6 autres fonds qui n'avaient pas répondu à la section destinée aux critères de choix d'investissement.

Pour la première partie de l'analyse, qui consiste à comparer l'ensemble des fonds québécois aux deux études de Russell Knight, soit celle de 1987 (81 fonds) et celle de 1991 (47 fonds), n'ayant pas les fréquences associées à chacune des questions dans l'étude de Russell Knight, la méthode utilisée consiste à comparer les moyennes obtenues selon leur rang. Cette méthode ne nous permet pas d'obtenir une interprétation bien précise des résultats mais nous permet toutefois de faire certaines observations pertinentes.

Puis, notre analyse a consisté à comparer les fonds de développement régional et local québécois que nous avons retenus en fonction des régions du Québec. Compte tenu du nombre de fonds (120) et du nombre de régions (16), certaines régions n'avaient pas suffisamment de fonds pour être statistiquement comparables. Nous avons donc regroupé les régions en trois groupes sur la base de l'hypothèse qu'il pourrait exister des différences significatives entre les

fonds des régions éloignées des grands centres urbains et des régions semi-éloignées.

Nous avons comparé, selon leur rang, les résultats obtenus pour les 24 critères en fonction de chacun des trois groupes. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé, comme Russell Knight l'a fait dans son étude, le test de Kruskal-Wallis pour vérifier s'il existe des différences significatives entre les trois groupes. Finalement, nous avons effectué un test T sur les critères pour lesquels nous avons obtenu des différences significatives afin d'identifier entre quels groupes se situent les écarts.

Nous avons également effectué une analyse en comparant entre eux les types de fonds. Nous avons rassemblé dans un premier groupe les fonds publics fédéraux (SADC, CAE), les fonds publics provinciaux dans un second groupe (FIL, FAE, FIR, Innovatech, etc.) et finalement dans un troisième groupe les fonds privés ou semi-privés (SOLIDE, Fonds Laprade, Fonds régionaux FTQ). Nous avons appliqué, comme nous l'avions fait précédemment dans nos analyses, les tests de Kruskal-Wallis, et le test T le cas échéant. Nous devons préciser que la mise sur pied des SOLIDE au Québec est une opération récente et ne jouit pas d'une grande expérience. Nous avons tenté d'isoler les SOLIDE dans un quatrième groupe, mais en réduisant ainsi la taille du regroupement des fonds privés ou semi-privés, ils n'étaient statistiquement plus comparables.

Nous avons aussi étudié les fonds en les regroupant selon la taille de leur investissement maximal en dollars. À l'aide du questionnaire d'enquête, nous avons regroupé en trois catégories les fonds selon la taille maximale de leur investissement en dollars (0 à 50 000 \$, 50 000 à 100 000 \$, 100 000 \$ et plus). Finalement, nous avons procédé à une analyse comparative des fonds selon leur objectif d'investissement, soit la rentabilité (120 fonds) ou autres objectifs (31 fonds). Fait important, soulignons que les fonds ont déclaré privilégier des objectifs autres que la

rentabilité et sont tous orientés vers des objectifs de développement social et/ou de développement local. Ces fonds sont aussi, pour plus de 90 % d'entre eux, des fonds de microcrédit. On retrouve donc des fonds de microcrédit avec des objectifs de rentabilité (0 à 50 000 \$), et d'autres avec des objectifs de développement social.

Comparaison entre les fonds québécois et les deux études de Russell Knight

On retrouve respectivement la personnalité de l'entrepreneur ainsi que l'expérience de l'entrepreneur au premier et au deuxième rang pour les trois populations. Pour les études de Russell Knight, les caractéristiques du produit ou du service et les caractéristiques du marché se sont classées au troisième et au quatrième rang, tandis que la situation est inverse dans le cas de la population québécoise. Finalement, les considérations financières ferment la marche au cinquième rang pour l'ensemble des trois populations.

Il est un peu étonnant, à première vue, de retrouver les considérations financières au dernier rang, considérant que l'objectif principal des fonds sélectionnés est la rentabilité. Cette situation démontre un élément déjà connu, c'est-à-dire l'importance de la relation de confiance entre les organismes de capital de risque ou de prise de participation risquée et les promoteurs du projet. D'ailleurs, on retrouve la personnalité et l'expérience de l'entrepreneur en tête de liste pour les trois échantillons observés. De plus, on sait que le succès d'un projet ou d'une entreprise est très influencé par l'individu qui le dirige. Les résultats démontrent également cette préoccupation importante de la part des répondants aux sondages. Si on retrouve les considérations financières au dernier rang, c'est peut-être aussi parce qu'elles ne font que traduire sous forme de chiffres les résultats des analyses précédentes (étude de marché, étude de faisabilité).

Tableau 1. Comparaison des moyennes obtenues pour les fonds québécois et les deux études de Russell Knight selon leur rang

Critères de décision	Rang		
	R K (1987)	R K (1991)	POP. (QC)
Personnalité de l'entrepreneur			
<i>L'entrepreneur doit :</i>			
Être capable d'efforts soutenus et intensifs	2	1	3
Être capable d'évaluer et de réagir correctement au risque	3	2	2
Être capable de présenter clairement et distinctement son projet	7	9	4
Être attentif aux détails	8	9	6
Avoir une personnalité compatible avec celle de l'agent du fonds	16	16	18
Moyenne obtenue pour cette catégorie	1	1	1
Expérience de l'entrepreneur			
<i>L'entrepreneur doit :</i>			
Être familier avec le secteur économique du projet	1	3	1
Avoir démontré du leadership dans le passé	5	4	7
Avoir une expérience pertinente reliée au projet	8	7	5
Avoir des références crédibles et de haute qualité	15	17	10
Jourir d'une réputation entrepreneuriale connue du fonds	21	21	14
Moyenne obtenue pour cette catégorie	2	2	2
Caractéristiques du produit ou du service			
<i>Le produit ou le service :</i>			
Est protégé par un brevet ou est protégeable	14	8	16
Est un produit ou un service déjà accepté par le marché	9	10	13
Dispose d'un prototype déjà réalisé	4	5	10
Peut être décrit comme étant de haute technologie	22	20	17
Moyenne obtenue pour cette catégorie	3	3	4
Caractéristiques du marché			
Le taux de croissance du marché spécifique est élevé	6	6	9
Le projet stimulera le marché actuel	13	12	8
Le projet est classé dans une industrie avec laquelle l'agent du fonds est familier	18	15	20
La menace de compétition est faible durant les trois premières années du projet	11	13	11
Le projet créera un nouveau marché	19	18	12
Moyenne obtenue pour cette catégorie	4	4	3
Considérations financières			
Le fonds exige de récupérer au moins 10 fois son investissement dans les 5 à 10 prochaines années	10	9	21
Le fonds exige que son investissement puisse être facilement liquidé ou vendu	12	11	19
Le fonds exige de récupérer au moins 10 fois son investissement avant 5 ans	16	14	23
Le fonds ne prévoit pas que le projet nécessitera d'autres investissements pour être rendu à terme	17	19	15
Le fonds refuse de participer à des investissements subséquents dans l'organisation	20	22	22
Moyenne obtenue pour cette catégorie	5	5	5

Même si les considérations financières arrivent au dernier rang dans les trois études, on remarque que les fonds canadiens ont obtenu des moyennes plus élevées. On peut croire que ceux-ci y attachent une plus grande importance que les fonds québécois. En scrutant plus attentivement chacun des critères se rapportant aux considérations financières, on a remarqué que les fonds canadiens semblent plus exigeants quant à la récupération de leurs investissements et au rendement attendu que leurs homologues québécois. Cela pourrait s'expliquer par la finalité de développement des fonds québécois. De plus, dans les deux cas, les critères démontrent que les investisseurs ne semblent pas fermer la porte à de nouveaux investissements dans le futur.

Analyse comparative entre les regroupements régionaux⁴

On observe que pour les régions éloignées, le critère qui a obtenu la moyenne la plus élevée est «être familier avec le secteur d'activité». Dans le cas des régions semi-éloignées, c'est «être capable d'évaluer et de réagir correctement au risque» qui remporte la palme, tandis que pour la grande région de Montréal, c'est plutôt «être capable d'un effort soutenu et intensif» qui se retrouve au sommet. Dans le cas des régions éloignées, le critère qui a obtenu la moyenne la plus élevée se rapporte à l'expérience de l'entrepreneur tandis que dans les deux autres groupes, les critères se réfèrent à la personnalité de l'entrepreneur.

On observe que pour les régions éloignées, le critère qui a obtenu la moyenne la plus élevée est «être familier avec le secteur d'activité». Dans le cas des régions semi-éloignées, c'est «être capable d'évaluer et de réagir correctement au risque» qui remporte la palme, tandis que pour la grande région de Montréal, c'est plutôt «être capable d'un effort soutenu et intensif» qui se retrouve au sommet.

On observe également que les critères qui ont obtenu les moyennes les moins élevées chez les trois groupes se retrouvent dans la catégorie des considérations financières. Pour les régions éloignées, le critère qui a obtenu le score le moins élevé est «le fonds refuse de participer à des investissements subséquents dans l'organisation». Dans le cas des deux autres groupes, le même critère a obtenu le score le moins élevé, soit «le fonds exige de récupérer au moins 10 fois son investissement avant 5 ans». De façon générale, on observe également que les moyennes sont moins élevées pour les régions éloignées et semi-éloignées que pour la région de Montréal.

Les critères qui ont obtenu les moyennes les moins élevées chez les trois groupes se retrouvent dans la catégorie des considérations financières.

Tableau 2. Moyenne obtenue par catégorie en fonction du regroupement des régions

Catégories	Régions		
	Éloignées	Semi-éloignées	Montréal
Personnalité de l'entrepreneur (5 critères)	2,77	2,95	3,01
Expérience de l'entrepreneur (5 critères)	2,82	2,71	2,79
Caractéristiques du produit ou du service (4 critères)	1,94	2,06	2,12
Caractéristiques du marché (5 critères)	2,16	2,20	2,31
Considérations financières (5 critères)	1,36	1,46	1,51

* Les moyennes ont été calculées sur une échelle de 1 à 4,4 (le dernier score étant le plus élevé).

Tableau 3. Moyenne obtenue par catégorie en fonction du type de fonds

Catégories	Types de fonds		
	Fédéraux	Provinciaux	Privés
Personnalité de l'entrepreneur (5 critères)	2,79	2,95	2,98
Expérience de l'entrepreneur (5 critères)	2,74	2,69	2,84
Caractéristiques du produit ou du service (4 critères)	1,88	2,12	2,10
Caractéristiques du marché (5 critères)	2,15	2,29	2,22
Considérations financières (5 critères)	1,46	1,40	1,43

Les moyennes ont été calculées sur une échelle de 1 à 4,4 (le dernier score étant le plus élevé).

Analyse comparative entre les types de fonds

Notre première observation est que les critères se rapportant à l'entrepreneur (personnalité et expérience) sont en tête de liste dans l'évaluation d'un projet. Nous avons déjà fait cette observation lorsque nous avons comparé les trois regroupements régionaux. Russell Knight avait aussi obtenu ces résultats dans ses études. On observe également que les trois types de fonds, fédéraux, provinciaux et privés, obtiennent un profil similaire quant à l'importance accordée à chacune des sous-catégories de critères. On retrouve la personnalité de l'entrepreneur au 1^{er} rang, l'expérience de l'entrepreneur au 2^e rang, les caractéristiques du produit ou du service au 3^e rang, les caractéristiques du marché au 4^e rang et finalement, les considérations financières au 5^e rang.

Les critères se rapportant à l'entrepreneur (personnalité et expérience) sont en tête de liste dans l'évaluation d'un projet.

Chez les fonds fédéraux, le score le plus élevé a été enregistré par le critère «être familier avec le secteur économique du projet», qui se rapporte à l'expérience de l'entrepreneur. Chez les deux autres fonds, les critères qui ont obtenu les scores les plus élevés se rapportent à la personnalité de l'entrepreneur. Dans le cas des fonds provinciaux, c'est «être

capable d'efforts soutenus et intensifs» et dans le cas des fonds privés, «être capable d'évaluer et de réagir correctement au risque». Chez les trois types de fonds, les critères qui ont obtenu les scores les moins élevés se situent dans la catégorie des considérations financières. Chez les fonds privés, c'est le critère «le fonds refuse de participer à des investissements subséquents dans l'organisation» qui se retrouve en dernière position. Chez les fonds fédéraux et provinciaux, c'est le critère «le fonds exige de récupérer au moins 10 fois son investissement avant 5 ans» qui se classe dernier dans l'importance accordée à ce critère. Finalement, lorsqu'on compare les catégories de critères en fonction des types de fonds, on observe que les moyennes sont relativement près l'une de l'autre.

Chez les trois types de fonds, on retrouve la personnalité de l'entrepreneur au 1^{er} rang, l'expérience de l'entrepreneur au 2^e rang, les caractéristiques du produit ou du service au 3^e rang, les caractéristiques du marché au 4^e rang et finalement, les considérations financières au 5^e rang.

Comparaison entre les fonds en fonction de la taille de leurs investissements

Peu importe la taille des investissements, on constate encore une fois que la personnalité et l'ex-

périence de l'entrepreneur demeurent les critères prépondérants comme facteurs de succès des entreprises. Ces critères personnels ont préséance même sur les caractéristiques du produit ou du service, et même sur le potentiel de marché. Les considérations financières sont encore une fois en dernière position.

Le test de Kruskal-Wallis révèle qu'il existe des différences significatives pour quelques éléments dans chacune des catégories entre les fonds de microcrédit (0 à 50 000 \$) et les autres fonds (50 000 \$ et plus). Pour la catégorie « personnalité de l'entrepreneur », la question de la compatibilité de l'entrepreneur avec l'agent du fonds est significativement plus importante chez les fonds dont la taille d'investissement est élevée. Cette importance est confirmée par le test T. Il est possible de croire que plus le fonds engage des sommes importantes, plus les relations interpersonnelles deviennent délicates. L'expérience de l'entrepreneur, quant à son sens du leadership et à des références crédibles, sont aussi des facteurs significativement plus importants chez les fonds à investissements majeurs que chez les fonds de microcrédit. Bien sûr, les fonds de microcrédit servent souvent pour une première expérience entrepreneuriale. Dans ce contexte, il est normal de penser que ces fonds sont moins exigeants quant aux expériences passées.

Toutefois, comme les fonds étudiés sont de type traditionnel, c'est-à-dire orientés vers la rentabi-

lité, nous aurions dû constater un plus fort intérêt quant aux références crédibles.

Que les fonds à investissements majeurs estiment plus important que les fonds de microcrédit le fait que le produit ou le service puisse être brevetable et qu'il puisse s'agir de haute technologie ne crée aucune surprise. Il est certain que les investissements dans ces secteurs nécessitent des fonds de grande taille. Il en est de même d'ailleurs pour l'importance accordée au taux de croissance du marché. Finalement, que les fonds de grande taille exigent de récupérer plus rapidement leur investissement entre bien dans leur philosophie.

Peu importe la taille des investissements, on constate encore une fois que la personnalité et l'expérience de l'entrepreneur demeurent les critères prépondérants comme facteurs de succès des entreprises.

Il faut donc constater que les fonds de microcrédit, dans un contexte où la rentabilité demeure l'objectif premier, utilisent les mêmes critères mais pas nécessairement selon la même importance que les fonds de grande taille, qui sont plus exigeants (tableau 4).

Tableau 4. Moyenne obtenue par catégorie en fonction de la taille du fonds

Catégories	Taille des fonds		
	0-50 000 \$	50 001-100 000 \$	100 001 \$ et +
Personnalité de l'entrepreneur (5 critères)	2,92	2,82	3,10
Expérience de l'entrepreneur (5 critères)	2,66	2,75	2,97
Caractéristiques du produit ou du service (4 critères)	1,99	1,93	2,23
Caractéristiques du marché (5 critères)	2,27	2,14	2,32
Considérations financières (5 critères)	1,37	1,46	1,52

* Les moyennes ont été calculées sur une échelle de 1 à 4,4 (le dernier score étant le plus élevé).

Comparaison entre les fonds en fonction de l'objectif du fonds (Rentabilité et Autres)

Les fonds qui ont un objectif autre que la rentabilité estiment eux aussi que la personnalité et l'expérience de l'entrepreneur constituent les facteurs de réussite les plus significatifs pour les projets de micro-entreprise. En fait, ces fonds, qui peuvent être comparés à ceux de microcrédit (0 à 50 000 \$ d'investissement) ayant pour objectif la rentabilité, accordent la même classification quant aux critères de succès des projets de micro-entreprises. Toutefois, on constate que les valeurs des moyennes sont plus faibles pour les fonds à objectifs sociaux.

Autre fait émergent, les fonds à objectifs sociaux estiment que la ténacité de l'entrepreneur (être capable d'efforts soutenus et intensifs) est plus importante que la connaissance que ce dernier peut avoir du secteur économique du projet. Il s'agit là d'une différence majeure entre ces fonds et les autres fonds de microcrédit.

Pour ces deux groupes de fonds, seul le test T sur les moyennes a été réalisé. Il en ressort que les fonds à caractère « social » sont significativement moins préoccupés par les considérations de « brevetabilité » du produit ou du service et de technologie. De plus, et il n'y a là aucune surprise, ces fonds sont significativement moins sensibles aux considérations financières des projets d'entreprises. En fait, et ceci est très important, ces observations statistiques confirment l'importance de l'objectif du fonds dans la hiérarchisation de ses considérations et de ses critères d'évaluation de performance des projets d'entreprises.

Conclusion

Notre analyse confirme, dans un premier temps, que l'entrepreneur est au cœur de tout projet d'entreprise. Les critères liés à la personnalité et à l'expérience de l'entrepreneur ont généralement

obtenu les moyennes les plus élevées par rapport à ceux se rapportant aux caractéristiques du marché, aux caractéristiques du produit ou du service et finalement, aux considérations financières. Notre résultat principal est que dans l'évaluation d'un projet et dans l'appréciation de son succès, on ne peut dissocier le projet de la capacité du promoteur à le réaliser. Il y a cependant une dimension qu'il aurait été intéressant d'évaluer : la notion d'équipe entrepreneuriale considérant que l'entrepreneur seul ne possède peut-être pas toutes les compétences. Dans ce sens, les critères d'évaluation pourraient être différents. Russell Knight fait allusion, dans la conclusion de son étude, à la formation d'une équipe multidisciplinaire comme étant une situation idéale dans la mise sur pied d'un projet.

L'entrepreneur est au cœur de tout projet d'entreprise. Les critères liés à la personnalité et à l'expérience de l'entrepreneur ont généralement obtenu les moyennes les plus élevées par rapport à ceux se rapportant aux caractéristiques du marché, aux caractéristiques du produit ou du service et finalement, aux considérations financières.

Lorsqu'on compare les 24 critères de choix d'investissement selon les types de fonds, on observe qu'il y a peu de différences significatives entre les groupes, exception faite peut-être des fonds spécialisés. Russell Knight fait ce même constat dans son étude.

Lorsqu'on compare les critères sur la base des types de fonds, on observe une différence significative pour la personnalité de l'entrepreneur. Même si l'entrepreneur demeure toujours un élément important pour les fonds fédéraux, ces derniers attachent moins d'importance à la personnalité de l'entrepreneur que les fonds provin-

ciaux. On observe également que les fonds provinciaux sont plus intéressés par des projets de haute technologie que les fonds fédéraux et les fonds privés. Les fonds provinciaux tendent à investir davantage dans des marchés en croissance que les fonds fédéraux. Finalement, les fonds privés font plus confiance aux individus qui sont capables d'évaluer et de réagir correctement au risque que les fonds provinciaux.

Comme nous l'avons souligné, dans un contexte où la rentabilité demeure l'objectif premier, les fonds de microcrédit utilisent les mêmes critères, mais pas nécessairement selon la même importance que les fonds offrant des tailles d'investissement plus importantes.

En ce qui a trait à l'analyse par taille d'investissement, force est de constater que lorsque la rentabilité constitue le premier objectif, les fonds de microcrédit diffèrent peu des autres fonds. Or, nous savons que les petits projets ne peuvent atteindre les mêmes objectifs de rentabilité et de croissance que les projets de moyenne et grande envergure. De plus, les motivations des entrepreneurs ne sont pas nécessairement les mêmes dans ces microprojets.

C'est peut-être d'ailleurs cette variable « motivation » qui est perçue comme très importante par les fonds de microcrédit à objectifs sociaux. Rappelons que ces fonds considèrent la ténacité du promoteur comme étant l'élément essentiel au succès du projet.

Il y aurait lieu d'analyser cette variable qu'est la motivation des promoteurs afin de mieux définir les véritables critères de succès de ces projets d'entreprise. À cet effet, Durand, Benoît et Martel⁵ ont bien fait ressortir l'importance de la « motivation » comme facteur de succès aux phases de prédémarrage et de démarrage des projets d'entreprise. De plus, les critères de succès présentés dans cette étude, s'ils sont conformes aux aspirations des entrepreneurs de moyens et

grands projets, correspondent peut-être peu à ceux des micro-entrepreneurs.

Lorsque nous analysons les fonds selon leur objectif, nous constatons que ceux dont l'objectif premier n'est pas la rentabilité accordent moins d'importance aux caractéristiques de produits et aux considérations financières. Rappelons qu'il est très intéressant de constater que ces observations statistiques confirment l'importance de l'objectif du fonds dans la hiérarchisation de ses considérations et de ses critères d'évaluation de performance des projets d'entreprise.

Finalement, même si les comportements des fonds sont relativement similaires, nous avons pu observer quelques variations significatives selon le type, selon la taille des investissements et selon les objectifs de ces derniers. Il nous apparaît évident que les critères de choix d'investissement et d'évaluation des succès que nous avons étudiés évolueront. Il sera intéressant de reformuler cet exercice dans le temps. ■

Notes et références

- 1 LÉVESQUE, B., M. MENDELL et S. VAN KEMENADE (1996), *Profil socio-économique des fonds de développement local et régional au Québec*, Bureau fédéral de développement régional, Québec.
- 2 KNIGHT, R. (1994), « A longitudinal study of criteria used by venture capitalists in Canada », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 3, avril-juin.
- 3 MACMILLAN, I., R. SEIGEL et P.N.S. NARASIMHA (1985), « Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals », *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, n° 1.
- 4 Des tableaux plus complets sont disponibles dans le Cahier de recherche déposé au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi.
- 5 DURAND, S., R. BENOÎT et D. MARTEL (1998), « Phases de prédémarrage et de démarrage : un modèle de démarcation », *Recueil des conférences de l'Association des Sciences Administratives du Canada à Saskatoon*, Section Entrepreneurship.

L'INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT POUR LES COOPÉRATIVES DE
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (**IRECUS**) offre :

- **UNE MAÎTRISE EN GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES** (45 crédits)
- **UN DIPLÔME DE 2^e CYCLE EN GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES** (30 crédits)
- **UN MICROPROGRAMME DE 2^e CYCLE EN GESTION DES COOPÉRATIVES** (15 crédits)

Offert à Sherbrooke temps partiel et temps complet et à Longueuil à temps partiel

Le programme de maîtrise comporte :

- 45 crédits répartis sur un an ;
- Un ensemble de cours adaptés aux coopératives : gestion financière, droit, gestion de projet, économie sociale, coopération internationale, développement local, etc.;
- Un stage pratique et un essai de maîtrise ou un mémoire de maîtrise;
- Possibilité de bourses pour voyages d'études à l'étranger.

La mission de l'IRECUS: Favoriser l'enseignement et la recherche multidisciplinaire sur le thème de la coopération en collaboration avec les facultés et les départements de l'Université de Sherbrooke intéressés au domaine coopératif ainsi qu'avec les divers milieux coopératifs nationaux ou étrangers. L'IRECUS compte une Chaire McConnell en développement local et une Chaire Desjardins en coopérative et développement du milieu.

Renseignements :

IRECUS

Faculté d'administration

Université de Sherbrooke

Sherbrooke (Québec) J1K 2R1


Téléphone : (819) 821-7202/1-800-267-UdeS

Télécopieur: (819) 821-7213

Téléphone Longueuil : (450) 670-4090

Courriel : irecus@adm.usherb.ca

Site internet : <http://www.usherb.ca/irecus>



Récipiendaire de la
**Distinction
Reconnaissance**
remise lors du
Mérite coopératif
Octobre 1999
et du
Prix d'excellence de
l'ACDI
Février 2000



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Les milieux innovateurs à l'origine d'un dynamisme économique dans certaines sous-régions de Wallonie ? Le cas de Marche-en-Famenne

Jehan Decrop ¹
Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix, Namur

Les milieux innovateurs : fondements théoriques

L'approche des milieux innovateurs est assez récente puisque ses premiers balbutiements datent du milieu des années 80². À l'origine, l'optique retenue consiste à apporter une explication à la transformation des hiérarchies spatiales observée ces trois dernières décennies. Ainsi, il existe des dynamiques territoriales spécifiques, autonomes et non subordonnées à la seule capacité d'attraction des investissements extérieurs. D'emblée, l'accent est mis sur l'innovation : celle-ci fonctionne comme un véritable moteur contribuant grandement au maintien du dynamisme territorial. Le Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI) qui se crée alors étudie les mécanismes d'apparition de l'innovation dans les milieux. L'hypothèse de base est l'importance du rôle joué par les milieux locaux comme incubateurs de l'innovation et d'entreprises innovantes.

Au cours de ses travaux de recherche³, le GREMI a élaboré et peaufiné un ensemble de concepts définissant un corpus de base. Ainsi, le milieu se définit comme un ensemble territorialisé et ouvert sur l'extérieur qui intègre des savoir-faire, des règles et un capital relationnel. Au sein de ce milieu, les acteurs coopèrent dans un but collectif, permettant des modifications de comportement en fonction des transformations de l'environnement.

L'innovation, quant à elle, est considérée comme un processus qui affecte l'ensemble des entreprises du milieu. Loin de résulter d'un processus linéaire classique, elle est le fruit d'un processus d'interaction existant entre les acteurs du milieu, et plus particulièrement les rapports clients-fournisseurs, concurrents et centres de recherche.

Le milieu innovateur combine les concepts de milieu et d'innovation. L'accent est mis sur le processus d'innovation et non plus simplement sur l'organisation de la gestion efficace de ressources productives. Sièges d'ajustements et d'évolutions permanents, les milieux innovateurs sont actionnés par une logique d'interaction et par une dynamique d'apprentissage. La première indique la capacité des acteurs à être en relation d'interdépendance en vue d'innover et dépend fortement du capital relationnel (confiance, règles) construit au cours du temps. La dynamique d'apprentissage traduit quant à elle la capacité des acteurs à modifier leur comportement et à formuler de nouveaux projets en fonction des circonstances de l'environnement.

Une approche intéressante et complémentaire des milieux innovateurs fait son apparition depuis quelques années avec l'école danoise de la *learning economy*⁴. Ce courant de recherche porte une grande attention à l'importance croissante des ressources non matérielles (information, compé-

tences, savoir-faire) dans le développement économique contemporain. Dans la *learning economy*, la capacité d'apprentissage en vue d'innover devient le processus fondamental déterminant la position relative des individus, des firmes et des systèmes nationaux. Le milieu innovateur (devenu « learning region ») serait en quelque sorte l'aboutissement d'un système de production territorial intégré dans la *learning economy*⁵. En effet, la dynamique d'apprentissage, actionnée par une dynamique d'interaction entre les acteurs du milieu, y est favorisée par la proximité ainsi que par le contexte institutionnel (notamment les normes, les habitudes), propices à l'émergence de la coopération, basée sur la confiance. Celle-ci est nécessaire afin de réduire l'incertitude dans le choix des partenaires pour des projets d'innovation.

Le milieu se définit comme un ensemble territorialisé et ouvert sur l'extérieur qui intègre des savoir-faire, des règles et un capital relationnel.

Des milieux innovateurs en Wallonie ?

Étant donné la nature plutôt qualitative des concepts de la théorie des milieux innovateurs (recours fréquent à des éléments de sociologie), il est à craindre que des indicateurs quantitatifs ne suffisent pas à cerner de manière précise l'existence de milieux innovateurs en Wallonie. Toutefois, il paraît utile de proposer une liste d'indicateurs reflétant les effets probables d'un développement de type « milieu innovateur ». Appliqués à la Wallonie sur base des arrondissements, ces indicateurs sont susceptibles de déterminer certaines sous-régions se rapprochant d'un tel type de développement. Il s'agit d'une première approche servant de base à la sélection d'une sous-région où une analyse qualitative peut ensuite être menée. Notons d'emblée que les entités de base sont le fruit d'un découpage administratif et ne correspondent que rarement à des zones socio-économiques cohérentes.

La première étape de cette approche quantitative consiste en une série d'analyses *shift-share*, permettant de brosser un aperçu des performances économiques différenciées des arrondissements wallons. L'analyse *shift-share* consiste à décomposer le différentiel (arrondissement – région wallonne) de croissance annuelle en deux effets : l'effet de structure et l'effet dynamique. L'effet de structure représente la croissance que l'arrondissement aurait enregistrée si les différents secteurs qui le composent avaient enregistré une croissance identique à celle de la Wallonie. L'effet de dynamisme représente la croissance que l'arrondissement aurait enregistrée si la pondération de chaque secteur dans l'arrondissement était identique à celle de la Wallonie ; les écarts observés entre les arrondissements résulteraient alors d'une dynamique interne différente⁶.

Trois variables ont été étudiées au cours de ces vingt dernières années : la valeur ajoutée, l'emploi et le nombre d'établissements⁷. Le constat essentiel est le suivant : la structure productive des arrondissements n'est pas le déterminant principal des différentiels de croissance observés. Certains arrondissements enregistrent donc bien une croissance qui est le fruit de leur propre dynamisme⁸. Notons que l'effet dynamique peut résulter d'un dynamisme interne ou de l'attractivité de l'espace pour l'investissement exogène.

Il est ensuite possible de catégoriser les arrondissements selon les valeurs de leurs différentiels pour les trois variables analysées (tableau 1). La procédure de catégorisation consiste à regrouper les arrondissements similaires en maximisant la variance entre les classes et en minimisant celle à l'intérieur des classes.

L'analyse *shift-share* consiste à décomposer le différentiel (arrondissement – région wallonne) de croissance annuelle en deux effets : l'effet de structure et l'effet dynamique.

Certains arrondissements enregistrent une croissance qui est le fruit de leur propre dynamisme.

Les quatre catégories sont classées par ordre décroissant de performances en terme de taux de croissance pour les trois variables. La première catégorie se démarque des autres au vu de l'ensemble des résultats. De plus, le différentiel positif (0,8 %) concernant la croissance du nombre d'établissements semble indiquer que les arrondissements de cette catégorie basent leur développement économique en grande partie sur le développement de nouvelles entreprises, à forte croissance de valeur ajoutée et d'emploi. Ces caractéristiques ne sont pas sans rappeler un développement de type milieu innovateur. Dans ce cas, les entreprises prennent naissance sur un terrain commun, une organisation territoriale

propice à leur développement. Reste à confirmer cette hypothèse par des indicateurs reflétant la présence de milieux innovateurs potentiels.

Parmi les indicateurs proposés dans la littérature⁹, certains ont trait à la dynamique d'interaction, d'autres à la logique d'apprentissage. Relevons, par exemple, l'existence de *joint-venture* entre entreprises locales (capacité à définir des projets en commun), le taux de rotation de la main-d'œuvre qualifiée entre les firmes de la région (indicateur des possibilités de coopération entre entreprises), ou encore le chiffre d'affaires des centres de recherche spécialisés dans l'espace considéré (relations déterminantes d'un point de vue technologique) et la croissance des dépenses de formation (révélateur de la perception du savoir-faire comme ressource stratégique).

Contrairement aux indicateurs précédents, les indicateurs retenus pour repérer des milieux inno-

Tableau 1. Catégorisation des arrondissements wallons sur base de leurs performances économiques estimées à partir des croissances annuelles de la valeur ajoutée, de l'emploi ONSS et du nombre d'établissements^a

Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Catégorie 4
Différentiel VA > 1 % et Différentiel emploi > 1 % et Différentiel établ. > 0 %	Différentiel VA > 0,5 % et Différentiel emploi > 0,5 % et Diff. établ. entre -0,5 et 0,5 %	Différentiel VA > - 0,5 % et Différentiel emploi > -0,5 % et Diff. établ. entre -0,5 et 0,5 %	Différentiel VA < -0,5 % et Différentiel emploi < -0,5 % et Différentiel établ. < 0 %
Arrondissements : Nivelles, Arlon, Bastogne, Marche, Neufchâteau	Arrondissements : Huy, Verviers, Waremme, Dinant, Virton	Arrondissements : Ath, Mons, Mouscron, Soignies, Thuin, Tournai, Namur, Philippeville	Arrondissements : Charleroi, Liège
Diff. moyen VA : 1,6 %	Diff. moyen VA : 1,2 %	Diff. moyen VA : 0,1 %	Diff. moyen VA : -1,0 %
Diff. moyen emploi : 2,1 %	Diff. moyen emploi : 1,0 %	Diff. moyen emploi : 0,1 %	Diff. moyen emploi : -1 %
dont - effet structure : 0,7 %	dont - effet structure : 0,5 %	dont - effet structure : -0,1 %	dont - effet structure : -0,3 %
- effet dynamique : 1,4 %	- effet dynamique : 0,5 %	- effet dynamique : 0,1 %	- effet dynamique : -0,7 %
Diff. moyen établ. : 0,8 %	Diff. moyen établ. : -0,1 %	Diff. moyen établ. : -0,2 %	Diff. moyen établ. : -0,3 %
dont - effet structure : 0,0 %	dont - effet structure : -0,1 %	dont - effet structure : -0,1 %	dont - effet structure : 0,1 %
- effet dynamique : 0,8 %	- effet dynamique : 0,0 %	- effet dynamique : -0,1 %	- effet dynamique : -0,5 %

a. Les conditions indiquées au-dessous des titres de catégories sont cumulatives. Pour chacune des catégories apparaissent ensuite dans le tableau : le nom des arrondissements, la moyenne des différentiels des arrondissements pour chaque variable ainsi que les effets de structure et de dynamisme moyens pour les variables « emploi salarié » et « nombre d'établissements ».

Tableau 2. Valeurs des indicateurs de milieu innovateur potentiel pour les arrondissements du type «milieu innovateur» et l'ensemble des autres arrondissements (moyenne par catégorie)

Arrondissements	Taille moyenne des entreprises (nombre de travailleurs en 1995)	Taux de croissance du nombre de travailleurs dans les PME (% , 71-95)	Taux de croissance du nombre d'employeurs (% , 73-95)	Taux net d'immatriculations à la TVA (% , moyenne 90, 93, 96)	Proportion de scientifiques dans la population active occupée (% , 1991)
Arrondissements de la catégorie 1, type «milieu innovateur»	11,28	59,2	41,5	0,53	16,1
Autres arrondissements	12,95	10,7	13,6	-0,03	14,6

vateurs potentiels sont aisément disponibles du point de vue statistique. Il s'agit de la taille moyenne des entreprises (en nombre de travailleurs), du taux de croissance du nombre de travailleurs dans les PME¹⁰, du taux net d'immatriculations au registre de la TVA, du taux de croissance du nombre d'employeurs et de la proportion de «scientifiques» dans la population active occupée.

Les trois premiers indicateurs permettent d'inférer si l'arrondissement base principalement sa croissance de l'emploi et de la valeur ajoutée sur des petites et moyennes entreprises ainsi que sur une dynamique entrepreneuriale. Un constat de ce genre vient soutenir l'idée de présence de milieux innovateurs potentiels, ou du moins des effets possibles de milieux innovateurs au sein des arrondissements en question. Le taux de croissance du nombre d'employeurs est un indice du degré d'autonomie locale (critère important pour l'existence de milieux innovateurs) de chaque arrondissement. Enfin, le dernier indicateur a trait aux ressources humaines présentes dans l'arrondissement. Une plus grande qualification des forces de travail contribue à déceler l'existence d'une logique d'apprentissage vers un potentiel innovateur.

Le tableau 2 reprend les résultats enregistrés, sur base des cinq indicateurs retenus, pour la caté-

gorie d'arrondissements s'approchant le plus d'un développement de type milieu innovateur et la moyenne des autres arrondissements.

Les indicateurs retenus pour repérer des milieux innovateurs potentiels sont aisément disponibles du point de vue statistique. Il s'agit de la taille moyenne des entreprises (en nombre de travailleurs), du taux de croissance du nombre de travailleurs dans les PME, du taux net d'immatriculations au registre de la TVA, du taux de croissance du nombre d'employeurs et de la proportion de «scientifiques» dans la population active occupée.

Les écarts les plus significatifs sont enregistrés pour la croissance du nombre de travailleurs dans les PME, la croissance du nombre d'employeurs et le taux net d'immatriculations à la TVA. Ces résultats semblent indiquer que les arrondissements de la première catégorie basent leur développement économique sur une forte croissance des PME, une forte dynamique entrepreneuriale et un degré d'autonomie relativement élevé : ces caractéristiques correspondent à certains traits des milieux innovateurs.

Toutefois, outre les fortes limitations dues à la disponibilité statistique, aucune certitude n'est permise quant à l'évaluation de la présence de milieux innovateurs à partir des résultats ci-dessus. Tout au plus peuvent-ils permettre de distinguer différents arrondissements dont les résultats convergent vers une cause commune plausible et probable : les milieux innovateurs. Ainsi, les résultats de certains arrondissements peuvent être fortement influencés par le poids d'un passé industriel imprégnant encore les structures productives actuelles. Une évolution réelle de certaines activités vers un développement de type milieu innovateur peut alors être imperceptible dans les performances économiques globales enregistrées et ce, d'autant plus que l'effet d'un milieu innovateur ne se fait sentir qu'à moyen ou à long terme.

Ensuite, l'approche des « milieux innovateurs » est complexe et recourt fréquemment à des éléments de sociologie. Elle comporte beaucoup d'éléments qualitatifs (qualité de la main-d'œuvre, règles et capital humain, qualité des relations avec les clients, fournisseurs, organismes publics, etc.) qu'il est difficile d'évaluer quantitativement.

Ces limitations conduisent à examiner de manière qualitative les arrondissements se rapprochant *a priori* du type milieu innovateur; nous proposons de le faire pour l'arrondissement de Marche-en-Famenne.

Le cas de Marche-en-Famenne

Afin de pouvoir comprendre et « saisir » la dynamique de type milieu innovateur, une étude qualitative doit permettre de déceler et de mettre en rapport des concepts tels que le milieu, l'ensemble cognitif, le capital relationnel, le savoir-faire, l'innovation, l'apprentissage. Cette démarche est réalisée en vue d'affiner l'approche des milieux innovateurs sur base d'indicateurs quantitatifs.

L'arrondissement de Marche-en-Famenne a été choisi pour cette étude. En effet, celui-ci présente, sur base des indicateurs retenus, des caractéristiques le rapprochant d'un développement de type milieu innovateur. En outre, sa dynamique peut probablement être analysée indépendamment d'externalités de grandes agglomérations urbaines, étant donné sa position géographique au sein de la Wallonie (pas de grandes agglomérations dans un rayon d'environ 45 km autour de l'arrondissement).

La question de l'existence d'un milieu innovateur à Marche-en-Famenne a été appréhendée par une grille d'analyse reprenant les éléments clés de la théorie : développement endogène, milieu, processus innovateur, milieu innovateur. Chaque critère investigué reflète une des caractéristiques d'un milieu innovateur¹¹. Onze entrevues approfondies de personnes informées¹² forment la base des données utilisées dans cette partie. La grille d'analyse appliquée à Marche-en-Famenne ainsi que l'évaluation de chaque critère sont présentées au tableau 3.

Les enseignements que l'on peut tirer de l'analyse ne permettent pas d'affirmer l'existence d'un milieu innovateur à Marche. Certains éléments relèvent typiquement d'une dynamique milieu innovateur tandis que d'autres ne correspondent pas à un tel développement.

L'existence d'un milieu peut être décelée dans les discours des acteurs interrogés. La province de Luxembourg englobant Marche semble en effet former un ensemble cognitif commun pour les acteurs, fondé sur un fort sentiment d'appartenance, une identité reconnue – à l'intérieur comme à l'extérieur de la province – à travers le caractère travailleur du Luxembourgeois, le cadre naturel et la petite taille (en nombre d'habitants) de la région. Le ciment de cet ensemble est formé par le tissu des organisations publiques et du monde politique local promouvant l'image de marque de la région et favorisant les coopérations au sein de celle-ci.

Tableau 3. Grille d'analyse qualitative de l'existence d'un milieu innovateur à Marche-en-Famenne

Critère	Évaluation	Critère	Évaluation
Type de développement		Innovation	
Endogène	x/o	Processus innovateurs	x/o
Population indigène	x	Incitants institutionnels à l'innovation	o
Décentralisation	n. d.	Réseaux d'innovation	o
Milieu		Milieu innovateur	
Identité commune	x	<i>Logique d'interaction</i>	
Consensus des acteurs (collectif)	x	Relations interentreprises	o
Capital relationnel (confiance, etc.)	x	Relations avec institutions	x
Ressources matérielles	n. d.	Relations avec universités	o
Ressources humaines	x	<i>Dynamique d'apprentissage</i>	
Savoir-faire commun	x/o	Perception du changement	x
		Mobilité professionnelle	o

Légende : x = présence de l'élément sur base des entrevues
o = absence de l'élément sur base des entrevues
x/o = présence ou absence de l'élément, en fonction de l'interprétation adoptée (cf. Decrop, 1998)
n. d. = non déterminé sur base des entrevues

Si l'existence d'un milieu apparaît clairement à travers le discours des acteurs interrogés, le passage du milieu au milieu innovateur est plus problématique. Ainsi, l'ensemble des acteurs reconnaît que le développement de la région a été basé jusqu'à présent sur une dynamique essentiellement exogène : l'attraction d'investissements extérieurs par la mise en valeur des atouts locaux. De même, les processus innovateurs semblent être davantage liés au secteur d'activité que perçus comme une nécessité commune des acteurs de la région. Les acteurs institutionnels, plus particulièrement, s'ils privilégient un développement de type endogène pour l'avenir, s'attardent moins sur les enjeux d'une innovation nécessaire et continue.

Si des dynamiques d'interaction et d'apprentissage peuvent être décelées « jusqu'à un certain point » à Marche-en-Famenne et dans la province de Luxembourg, celles-ci ne semblent pas concourir à actionner des processus innovateurs entre entreprises de la région. Dès lors que la com-

posante interne de l'entreprise serait la seule à engendrer l'innovation, il apparaît que la dynamique réelle enregistrée à Marche-en-Famenne ne correspond pas exactement à un développement de type milieu innovateur.

Les enseignements que l'on peut tirer de l'analyse ne permettent pas d'affirmer l'existence d'un milieu innovateur à Marche. Certains éléments relèvent typiquement d'une dynamique « milieu innovateur », tandis que d'autres ne correspondent pas à un tel développement.

Conclusion

En vue d'appréhender un développement de type milieu innovateur à l'échelle infra-régionale en Wallonie, deux approches successives ont été proposées dans cet article.

Une approche quantitative du développement socio-économique des arrondissements wallons ces vingt dernières années a permis de mettre en évidence les contrastes sous-régionaux et de déceler une série d'arrondissements, parmi lesquels Marche-en-Famenne, présentant certaines caractéristiques d'un milieu innovateur.

Dès lors que la composante interne de l'entreprise serait la seule à engendrer l'innovation, il apparaît que la dynamique réelle enregistrée à Marche-en-Famenne ne correspond pas exactement à un développement de type milieu innovateur.

En sus d'une démarche quantitative, une approche qualitative a ensuite été réalisée dans l'arrondissement de Marche-en-Famenne. Nous avons pu relever que des traits essentiels d'un développement de type milieu innovateur, et principalement la dynamique d'interaction en vue de l'innovation, faisaient défaut. Cependant, il semble s'y dégager une dynamique entrepreneuriale autonome et une perception commune des enjeux à l'avenir. Des signes évidents de l'existence d'un milieu ont également été mis en évidence : pourquoi alors un milieu innovateur ne s'est-il pas développé et ne semble-t-il pas se développer actuellement ? Des hypothèses plausibles mais à tester seraient la faible densité de firmes dans la région (les relations découlant de la proximité géographique seraient ainsi atténuées), mais surtout la faible connexité entre les activités des entreprises (l'exploitation d'une proximité de « métier » serait difficilement activée).

En fait, le concept de *learning region* paraît plus approprié pour circonscrire le développement à l'œuvre actuellement à Marche-en-Famenne. L'approche insiste davantage sur les relations de confiance entre les acteurs favorisant l'apprentissage d'un savoir tacite, stimulé par une proximité

« cognitive » et la reconnaissance d'une identité commune. Dans cette perspective, les milieux innovateurs ne seraient qu'un type particulier de *learning region*, mais pas le seul.

Au-delà de ces enseignements, il convient de s'interroger sur les fondements de l'approche des milieux innovateurs. À ce titre, nous pensons qu'un des enjeux majeurs repose sur l'étude des fondements micro-analytiques des processus amenant les firmes innovatrices à coopérer au sein de leur milieu innovateur ou à l'extérieur de celui-ci. L'étude devrait mener également à un effort de contextualisation de la théorie. Ainsi, les concepts du GREMI ont été élaborés de manière inductive. Les cas concrets à l'origine de cette théorie proviennent principalement de deux régions : l'Arc jurassien et la Troisième Italie. La question de la transposabilité vers d'autres régions, en vue d'un discours davantage normatif, n'a été que très peu examinée et constitue un des enjeux des développements futurs de la théorie des milieux innovateurs. ■

Notes et références

- 1 Géographe et économiste (FUNDP, Namur). L'auteur tient à remercier tout particulièrement M. Dejardin pour ses commentaires judicieux, qui lui ont permis de parachever cet article. Il remercie également M. Mignolet et B. Fripiat pour leurs remarques et suggestions. Il demeure toutefois seul responsable des éventuelles erreurs ou imprécisions.
- 2 AYDALOT, P. (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, GREMI, Paris.
- 3 AYDALOT, P. (1986), *op. cit.*, note 2 ; MAILLAT, D. (1995), « Milieux innovateurs et dynamique territoriale », dans RALLET, A. et A. TORRE, *Économie industrielle et économie spatiale*, Economica, p. 211-231, Paris.
- 4 LUNDVALL, B.A. (1996), « The Social Dimension of The Learning Economy », *DRUID Working Paper*, n° 96-1, Aalborg.
- 5 MAILLAT, D. et L. KEBIR (1998), « Learning region and innovative milieu : two faces of the same coin », *Paper of the ASRDL XXXIV Meeting*, 3-5 septembre, Puebla.
- 6 L'analyse *shift-share* n'est cependant pas exempte de critiques. Pour une revue de la littérature à propos des analyses *shift-share*, voir E. PYNNAERT (1999), *Shift-Share Analysis : a Survey*, Centre de Recherches sur l'Économie Wallonne, FUNDP, Namur, mimeo.

-
- 7 Il s'agit plus précisément de la valeur ajoutée aux prix du marché, de l'emploi salarié au lieu de travail et du nombre d'établissements (statistiques ONSS).
- 8 Cette conclusion doit être tempérée. En effet, l'effet de structure dépend fortement de la désagrégation sectorielle utilisée. Plus le nombre de secteurs est important, plus la valeur de l'effet de structure sera grande. Dans le cas présent, une désagrégation en 32 secteurs a été utilisée.
- 9 MAILLAT, D. (1995), *op. cit.*, note 3 ; BODSON, S. et O. CREVOISIER (1992), «Réflexions autour de l'évaluation des milieux innovateurs et proposition d'une méthode de quantification globale», *Communication pour le Colloque GREMI*, 30-31 octobre, Paris.
- 10 Le calcul du taux de croissance repose sur une stratification de la population des PME selon la taille. L'indicateur constitue par conséquent une estimation de la contribution des PME à la création d'emploi.
- 11 Pour une analyse détaillée de l'ensemble des critères, voir DECROP (1998).
- 12 L'article exploite une information synthétique obtenue dans le cadre d'une étude sur le développement infra-régional en Wallonie (FRIPIAT, B. [1998], «Wallonie, Terre d'Entreprise. Une approche qualitative du développement infra-régional», sous la direction de M. Dejardin et M. Mignolet, *Rapport de recherche* par La Mosane et l'Union Wallonne des Entreprises, CREW, FUNDP, Namur) et y adjoint un complément d'entrevues spécifiques à la problématique étudiée. Les personnes interrogées représentent un panel d'acteurs et d'observateurs privilégiés assez large : responsables du monde politique, de sociétés d'investissement, d'entreprises, d'agences de développement économique, d'agence bancaire, d'agence d'Interim.

Vers un modèle intégrateur de la gestion de la performance

René Blais
Université Laval

Aline D'Amours
Conseillère en formation

Introduction

La réalité économique confronte les organisations du secteur public, tout comme celles du secteur privé, à la rationalisation des coûts et des effectifs. Réduction des budgets, aplatissement des structures hiérarchiques, élimination des niveaux de gestion intermédiaires, réorganisation des effectifs, le réseau de la Santé au Québec fait face au défi de renouveler la gestion de sa performance.

Le travail d'équipe se développe, et l'on mise davantage sur la participation et sur la responsabilisation dans les centres hospitaliers. Comment superviser et évaluer « autrement » des équipes de plus en plus nombreuses ? Le gestionnaire peut-il, de façon réaliste et équitable, procéder à l'observation, à l'évaluation et au suivi du rendement des trente ou quarante personnes, sinon plus, relevant de sa responsabilité directe ?

Puisque « l'on obtient généralement ce que l'on mesure », le travail d'équipe ne gagnerait-il pas à être soutenu par l'implantation d'un système d'évaluation de la performance des équipes et, bien sûr, par une gestion intégrée de la performance de ces équipes ?

Formation continue

C'est dans le cadre d'une formation continue que l'expérience prend place, faisant suite à une

demande particulière d'un client organisationnel. Ce client, le Centre hospitalier de la région de l'Amiante (CHRA), par la voix de ses cadres et de son directeur général, exprimait le besoin d'habiliter ses gestionnaires à évaluer les équipes de travail. L'organisation voulait passer d'une évaluation individuelle du rendement – plus ou moins praticable dans un contexte de réduction d'effectifs – à une évaluation du rendement des équipes.

Comme les 37 cadres de l'établissement participaient à un programme de formation continue, l'occasion était belle d'instaurer un système uniforme d'évaluation des équipes. En concevant l'intervention, les formateurs se sont donné un objectif de transfert immédiat des acquis, par l'implantation de projets pilotes, pour favoriser le développement d'un système intégré d'évaluation de la performance des équipes.

Au moment de l'intervention, tous les gestionnaires de l'établissement terminaient un programme de formation des cadres du réseau de la Santé, offert par l'Université Laval. Le Diplôme en gestion et développement des organisations (DGDO) est offert, depuis 1992, dans différentes régions du Québec aux gestionnaires d'hôpitaux, de CLSC et de centres jeunesse. Il comporte une composante de deuxième cycle et une autre de premier cycle.

La demande du client organisationnel a conduit à la création d'une intervention sur mesure, s'insérant dans un cours de trois crédits, dispensé en deux séminaires de trois jours. Ce cours portait de la réalité de l'organisation pour habiliter les gestionnaires à implanter, dans une approche participative, un système intégré de gestion et d'évaluation de la performance des équipes.

Conception de l'intervention

Une première question se posait : « Voulait-on mesurer le rendement ou la performance ? » Le rendement fait naturellement référence aux résultats obtenus versus les résultats attendus et à la réduction des écarts constatés. Bien que ce vocable ait été utilisé lors de la formulation de la demande, le contexte des équipes de travail suggère une réalité davantage liée à la performance, où l'on peut tenir compte de dimensions telles la bonne gestion du mandat confié, la création d'une synergie interne, la coordination et l'intégration des compétences.

Un deuxième défi provenait du passage d'une culture d'évaluation individuelle des employés à une pratique d'évaluation des équipes, ce qui exigeait une réorientation des perspectives de gestion. Les formateurs ont fait le pari d'une approche participative pour élucider, en contexte, la première question et favoriser l'implantation, dans un deuxième temps, d'un système intégré d'évaluation de la performance des équipes. La présence au cours de tous les gestionnaires de l'établissement rendait ce mode d'intervention tout à fait plausible.

Il fallait aussi que les gestionnaires puissent s'approprier les notions de mesure, de façon à ce qu'ils puissent soutenir adéquatement leurs équipes dans leur implication à l'élaboration du système d'évaluation de leur performance. Il s'agissait de faire appel à l'intelligence des gens qui, à partir de leur connaissance de leur réalité

organisationnelle, pouvaient juger de la pertinence et de la fonctionnalité des modèles d'évaluation disponibles et pouvant être adaptés au contexte des équipes et aux besoins de leur organisation.

Un dernier point relevait de l'évidence : l'évaluation de la performance passe par sa gestion. Quelle est en effet l'utilité de l'évaluation, sinon de fournir une information pour gérer la performance ? Ce qui revient à se servir de l'évaluation de la performance et des informations qu'elle dégage pour mieux gérer les équipes et l'organisation dans son ensemble. L'utilité d'évaluer s'en trouve justifiée, ainsi que le temps et les efforts à y consacrer.

Mais comment se gère la performance des équipes ? Un cours sur la gestion des équipes, déjà suivi à l'intérieur du programme DGDO, aidait à répondre à cette question. Quels sont les facteurs clés de la performance, lorsqu'il s'agit d'équipes de gestionnaires, de professionnels et de travailleurs du secteur de la santé ? Comment identifier ces facteurs clés et les mesurer adéquatement ? Comment déterminer ceux qui seront les plus pertinents pour une équipe donnée, dans une organisation donnée, en l'occurrence un établissement hospitalier ? C'était là l'objet central de l'intervention auprès des gestionnaires du CHRA. (Des demandes sont par la suite venues de CLSC, de centres d'hébergement et de centres jeunesse...)

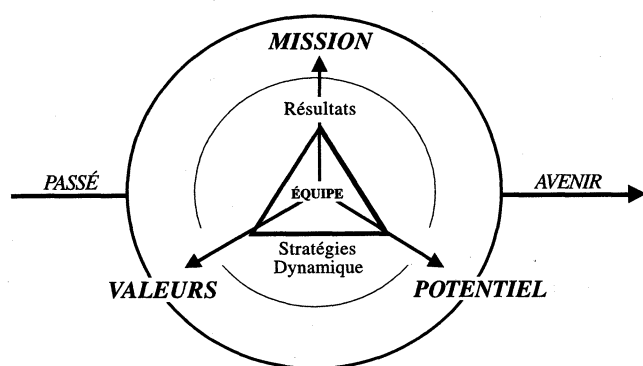
Un cadre de réflexion approprié permettait aux gestionnaires les prises de conscience sous-jacentes à la gestion et à l'évaluation de la performance de leurs équipes. Il reposait sur un modèle intégrateur de la performance des organisations, modèle développé au préalable et soumis aux gestionnaires. Ceux-ci pouvaient l'alimenter de leur propre réalité organisationnelle et s'en servir comme base à l'élaboration de leur propre système d'évaluation de la performance de leurs équipes.

Modèle intégré de gestion de la performance

Le modèle proposé tient compte des dimensions organisationnelles à gérer : la mission et l'atteinte des résultats qui contribuent à la mission, les valeurs à respecter et le choix des stratégies qui doivent s'en inspirer, le potentiel de production des résultats souhaités et la dynamique à développer et à maintenir dans l'équipe pour le préserver. Le tout s'inscrit dans une perspective d'évolution de l'équipe dans son environnement et dans le temps.

Le modèle s'applique tout aussi bien à l'organisation entière et à la mission organisationnelle qu'aux mandats particuliers de l'équipe (qui s'inscrivent dans cette mission) ; aux valeurs qui particularisent la culture organisationnelle (et qui devraient se retrouver à tous les niveaux de l'organisation) ; à la capacité de l'organisation d'offrir les services qui correspondent à sa raison d'être et au climat organisationnel que doivent gérer les cadres, jusqu'aux dynamiques des équipes pouvant favoriser une meilleure production (figure 1).

Figure 1. Le concept de performance



Ce concept original de la performance a servi de base à la réflexion des cadres supérieurs, intermédiaires et de premier niveau du CHRA. Les missions spécifiques des différents directorats – pris comme équipes de gestion – ont d'abord été

redéfinies en lien avec la mission de l'organisation. L'interdépendance des différentes fonctions était ainsi mise en lumière. Les résultats à produire par chacune des équipes devenaient des contributions à la mission spécifique, puis à la mission organisationnelle. Des missions spécifiques pouvaient s'inscrire en ligne directe avec la mission organisationnelle, et d'autres se trouvaient en position de support (*staff*) aux unités « centrales » (*line*).

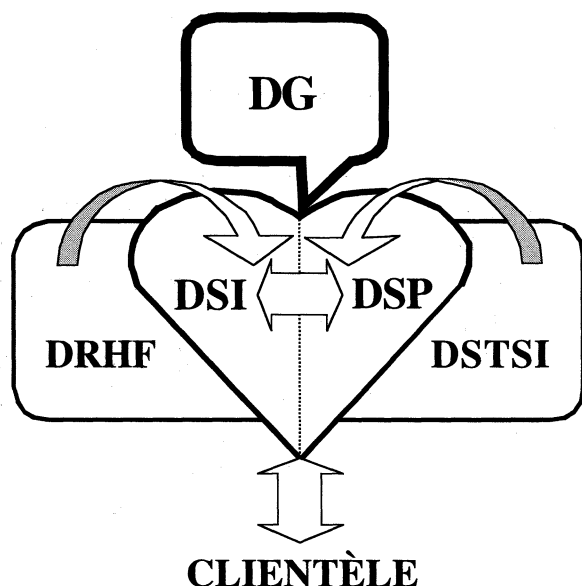
Le modèle proposé tient compte des dimensions organisationnelles à gérer : la mission et l'atteinte des résultats qui contribuent à la mission, les valeurs à respecter et le choix des stratégies qui doivent s'en inspirer, le potentiel de production des résultats souhaités et la dynamique à développer et à maintenir dans l'équipe pour le préserver. Le tout s'inscrit dans une perspective d'évolution de l'équipe dans son environnement et dans le temps.

C'est ainsi que les unités DSI et DSP (Direction des soins infirmiers et Direction des services professionnels) ont été replacées au cœur de la mission organisationnelle et que les unités DRHF et DSTSI (Direction des ressources humaines et financières et Direction des services techniques et des services informatiques) ont revu leur position de support aux deux autres unités. La redéfinition des missions spécifiques a permis de clarifier les rôles et de mieux voir les interdépendances.

La DG (Direction générale), gardienne de la mission de l'institution, voyait également souligner son rôle de coordination des services (vers l'atteinte des résultats organisationnels), son rôle d'orientation des stratégies (dans le sens des valeurs à promouvoir dans l'organisation) et son rôle de gestion des interfaces (en vue de préserver la

dynamique interne et le potentiel de production des unités). Un diagramme «Cœur/Poumons/Cerveau» illustre – on ne peut mieux comme analogie en contexte hospitalier – les rôles spécifiques et les interrelations nécessaires (figure 2).

Figure 2. Diagramme «Cœur/Poumons/Cerveau»



«La table était mise», aux dires du directeur général, pour une réflexion en profondeur, à l'intérieur de chaque unité fonctionnelle. Réflexion sur les résultats à produire, en lien avec la mission spécifique et en lien avec la mission organisationnelle ; réflexion sur les stratégies à privilégier, dans le respect des valeurs mises de l'avant ; réflexion sur la dynamique à instaurer et à développer, de façon à maximiser le potentiel de production organisationnel. Le même concept de la performance pouvait s'appliquer à chacune des équipes de gestion des différents directorats. Il pouvait également être importé par ces gestionnaires dans leurs équipes de travail où, par le biais d'une approche participative, les membres des groupes retenus comme projets pilotes pouvaient s'approprier le concept et identifier leurs propres critères et indicateurs de performance.

Interventions et premiers résultats

De façon à répondre adéquatement à la demande adressée à l'Université Laval, les objectifs d'intervention en formation continue étaient de :

- 1) Familiariser les gestionnaires aux concepts de la mesure et de l'évaluation du rendement et de la performance ;
- 2) Favoriser l'adaptation et le transfert de ces concepts à l'évaluation de la performance des équipes (alors qu'ils servent actuellement à l'évaluation individuelle) ;
- 3) Faciliter la gestion intégrée de la performance et l'implantation d'un projet d'évaluation de la performance des équipes dans l'organisation.

Les deux premiers objectifs menaient implicitement au troisième. Les projets pilotes amorcés confirment déjà la possibilité d'atteindre l'objectif final dans le cadre des formations dispensées jusqu'ici au CHRA et dans une demi-douzaine d'autres hôpitaux et organismes du réseau de la santé dans le Bas-Saint-Laurent. En effet, dans une optique de transfert immédiat des acquis, les gestionnaires étaient invités à mener une réflexion dans leur équipe de gestion, puis dans une équipe dont ils avaient la responsabilité. Un soutien-conseil leur était offert au besoin. Au CHRA, la DRHF remplissait ce rôle de support avec la possibilité de rejoindre le professeur si nécessaire.

En tout, plus d'une vingtaine d'équipes de gestionnaires, de professionnels et de travailleurs ont été invitées à générer les critères et les indicateurs devant servir à évaluer leur performance d'équipe. Après un recentrage sur leur mission spécifique (en lien avec leur mission organisationnelle), ils devaient identifier les critères qui leur apparaissaient les plus appropriés pour évaluer leur performance d'équipe. Ils ont ensuite défini ces

critères, puis ils ont convenu des indicateurs qui pourraient servir à les mesurer.

On générât une première série de critères qui étaient validés auprès d'un groupe témoin et, quelques semaines plus tard, on les reprenait pour s'entendre sur leur version définitive. De retour en formation, on a constaté que, spontanément, les critères retenus recouvraient les trois axes du modèle de gestion intégrée de la performance.

Par exemple, la contribution aux résultats organisationnels, dans le secteur de la santé, se définirait plus particulièrement par la satisfaction de la clientèle, par la quantité et la qualité des services produits, par leur pertinence par rapport à la mission, par la complémentarité des services, par la réponse aux besoins identifiés dans la population et par la rétention de la clientèle dans sa région. Les stratégies à valoriser viseraient surtout les façons de faire concourant à l'efficacité et à l'efficience, à l'échange adéquat de l'information, à l'adhésion au projet collectif et à l'adoption de l'approche client. La dynamique permettant de maintenir le potentiel productif et évolutif des équipes reposerait d'abord sur le climat du travail, sur la compétence du personnel, sur l'engagement des membres et l'esprit d'équipe, sur la commu-

nication, sur l'autonomie, la prise de décision, l'initiative, le leadership... et ce, au niveau des équipes et dans l'organisation (tableau 1).

On générât une première série de critères qui étaient validés auprès d'un groupe témoin et, quelques semaines plus tard, on les reprenait pour s'entendre sur leur version définitive. De retour en formation, on a constaté que, spontanément, les critères retenus recouvraient les trois axes du modèle de gestion intégrée de la performance.

Des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs étaient par la suite définis pour mesurer ces critères. C'est ici qu'intervenaient les pratiques actuelles d'évaluation du rendement : la DPO (Direction par objectifs), les échelles de caractéristiques personnelles, les échelles de comportements observables, la rétroaction à 360°, les sondages sur la satisfaction, les compétences clés... Les gestionnaires avaient à choisir les outils les plus appropriés parmi ceux qui leur étaient présentés pour

Tableau 1. Critères générés dans vingt-deux équipes pilotes

Résultats contribuant à la mission	Stratégies en lien avec les valeurs	Dynamique qui préserve le potentiel
Satisfaction de la clientèle (16)	Efficience (12)	Climat du travail (15)****
Quantité (11)	Efficacité (11)	Compétence des membres (14)
Qualité (9)	Échange d'information (10)	Engagement, esprit d'équipe (14)
Pertinence du travail (6)	Approche client (3)	Communication (3)
Besoins de la population (4)*	Rayonnement (2)	Autonomie, décision (3)
Rétention de la clientèle (2)*	Adhésion au projet collectif (2)**	Leadership (1)
Complémentarité de services (1)*	Positionnement (1)	Motivation (1)
	Innovation (1)***	Créativité (1)
	Technologie (1)***	

• * Critères mentionnés au niveau des directions générales.

• ** Établissements fusionnés.

• *** Provenance d'une équipe DSP.

• **** Incluant le plaisir à travailler, l'accueil et la disponibilité aux personnes.

les adapter à la « mesure » de leurs indicateurs retenus.

Deux principes à respecter : la plus grande simplicité et la plus grande pertinence. En d'autres mots, on recommandait : 1) de ne recueillir et mesurer que les facteurs qui fourniraient de l'information de gestion et 2) de s'en tenir aux outils les moins sophistiqués et les plus faciles à manier. Parmi ceux-ci, le sondage et le compte-rendu de réunion pouvaient tenir une bonne place.

Un inventaire des instruments de mesure déjà utilisés dans le réseau permettait aussi de repérer les possibilités de *benchmarking* ou de comparaison de la performance organisationnelle et des unités fonctionnelles avec les autres établissements ou les autres services. Tenant compte des différences entre les établissements, le Comité canadien d'agrément des services de santé fournit ici une source importante d'informations permettant les comparaisons en ce qui a trait particulièrement à l'atteinte des objectifs, à l'efficience et à l'efficacité.

Conclusions partielles

À la suite de deux interventions menées dans le réseau de la Santé au Québec, l'une auprès du Centre hospitalier de la région de l'Amiante (CHRA) et l'autre auprès d'une demi-douzaine d'hôpitaux, CLSC et centres jeunesse du Bas-Saint-Laurent, l'on peut déjà avancer que :

- 1) Le concept de la performance est beaucoup mieux adapté que celui du rendement pour évaluer les équipes de travail. Un modèle intégré, comme celui présenté ci-dessus, couvre les différents aspects de la performance et il est facilement adopté par les gestionnaires, les professionnels et les travailleurs de la santé. Lorsque ce modèle est soumis à leur réflexion, dans une approche participative, on constate son appropriation et une implication active à générer et définir des critères

devant servir à évaluer les performances d'équipe. On relève aussi une bonne connaissance des facteurs clés de la performance reliés aux contextes particuliers de travail et une responsabilisation envers la gestion de ceux-ci, si des outils adaptés sont développés, en participation, pour en suivre l'évolution.

Le concept de la performance est beaucoup mieux adapté que celui du rendement pour évaluer les équipes de travail.

- 2) La performance doit être gérée avant d'être évaluée. Ce sont les facteurs déterminants de la performance qui deviennent les meilleurs critères à évaluer. Il faut connaître ces facteurs clés pour gérer efficacement la performance. Leur mesure fournit, en retour, l'information de gestion permettant d'améliorer de façon continue la performance. D'où l'utilité d'instaurer un système d'évaluation adéquat et d'évaluer effectivement la performance, d'y investir effectivement du temps et des efforts.
- 3) Malgré une culture d'évaluation des rendements individuels, les gestionnaires, aidés d'un cadre de réflexion approprié, intègrent bien les concepts permettant l'évaluation de la performance des équipes. Sont préalables cependant une ouverture à l'approche participative et l'acceptation du risque sous-jacent à confronter les perceptions des missions spécifiques et des rôles, dans une vision globale de l'organisation. L'adhésion de la direction et le soutien de l'équipe de direction sont indispensables. (Les gestionnaires de premier niveau se sentent davantage confrontés aux restrictions d'effectifs et aux contraintes de toutes sortes dans l'organisation quotidienne des

activités. Impliqués de très près dans les opérations, ils disposent plus souvent d'un moindre recul dans leur gestion de la performance des équipes relevant de leur responsabilité. Ils semblent ainsi requérir un soutien particulier, que les directions de ressources humaines ne peuvent pas toujours leur offrir dans le présent contexte.)

La performance doit être gérée avant d'être évaluée.

- 4) Le modèle intégré de la gestion de la performance a vu confirmer son utilité dans quelques organismes du réseau de la santé au Québec. Servant de base à la réflexion des gestionnaires sur la performance, sa gestion et son évaluation, il s'est révélé d'un intérêt évident en vue du développement organisationnel. Son utilisation dans le cadre de formations continues, auprès d'un centre hospitalier – où tous les gestionnaires participaient à la réflexion proposée – et auprès d'une demi-douzaine d'autres hôpitaux et organismes de la santé de la région du Bas-Saint-Laurent corrobore le concept de la performance sur trois axes de gestion tenant compte de la mission, des valeurs et du potentiel organisationnels. Pour réaliser la mission, il faut gérer, au niveau des équipes et de l'organisation, la production et la pertinence des résultats; les valeurs doivent guider le choix des stratégies – à tous les niveaux –; les dynamiques internes et externes aux équipes contribuent à leur potentiel et ainsi au potentiel à produire les services de l'organisation.

Gérer la performance de l'organisation et des équipes reviendrait ainsi à :

- obtenir le maximum de résultats contribuant à la mission organisationnelle et

aux missions spécifiques (inscrites dans la mission organisationnelle) ;

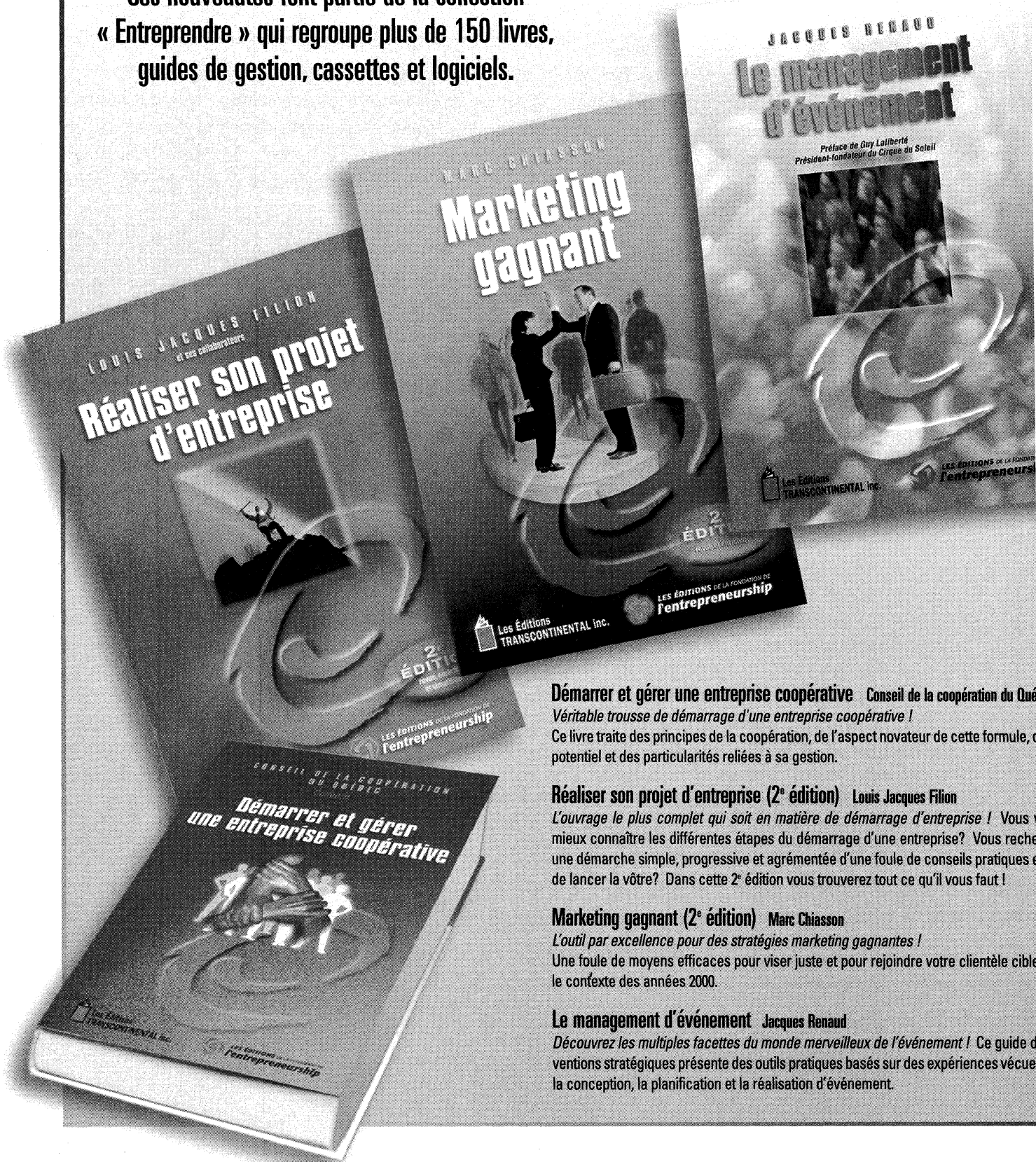
- choisir les meilleures stratégies dans le respect des valeurs de l'organisation et des valeurs particulières aux équipes ;
- instaurer et développer les dynamiques internes et externes qui préserveront le potentiel productif et évolutif de l'organisation et des équipes qui la composent.

En vue de l'évaluation de la performance d'équipe, les critères et indicateurs liés aux résultats, aux stratégies et aux dynamiques demandent à être étendus à davantage de groupes pour une possible généralisation. La poursuite de l'intervention auprès d'autres établissements du réseau de la santé dans les prochains mois permettra de tirer des conclusions plus fermes à ce sujet. Il appert, en outre, que le présent modèle de gestion de la performance intègre bien les dimensions de celle-ci et qu'il pourrait s'élargir aux entreprises du domaine privé, fournissant une meilleure vision globale de l'organisation et de la gestion de son évolution.

Un autre point d'intérêt de cet article est la façon originale de voir, ici, la formation continue en gestion, dans le cadre du DGDO offert par l'Université Laval comme devant fournir des bases concrètes au développement organisationnel et appuyer les acteurs de la gestion et de l'évolution organisationnelle. La formule tient davantage du soutien-conseil que de l'enseignement de concepts théoriques. Ceux-ci fournissent cependant de judicieux cadres de réflexion aux gestionnaires, qui se les approprient, les alimentent de leur réalité managériale et projettent leur utilisation dans le développement de leur organisation. Les formateurs accompagnent le transfert immédiat des acquis, au moment de la formation et dans la réalisation des projets pilotes. Les rencontres sont planifiées de façon à consolider les acquis et peuvent être ajoutées au besoin. ■

Nouveautés

Ces nouveautés font partie de la collection
« Entreprendre » qui regroupe plus de 150 livres,
guides de gestion, cassettes et logiciels.



Démarrer et gérer une entreprise coopérative Conseil de la coopération du Québec
Véritable trousse de démarrage d'une entreprise coopérative !

Ce livre traite des principes de la coopération, de l'aspect novateur de cette formule, du potentiel et des particularités reliées à sa gestion.

Réaliser son projet d'entreprise (2^e édition) Louis Jacques Filion

L'ouvrage le plus complet qui soit en matière de démarrage d'entreprise ! Vous voulez mieux connaître les différentes étapes du démarrage d'une entreprise ? Vous recherchez une démarche simple, progressive et agrémentée d'une foule de conseils pratiques pour lancer la vôtre ? Dans cette 2^e édition vous trouverez tout ce qu'il vous faut !

Marketing gagnant (2^e édition) Marc Chiasson

L'outil par excellence pour des stratégies marketing gagnantes !

Une foule de moyens efficaces pour viser juste et pour rejoindre votre clientèle cible dans le contexte des années 2000.

Le management d'événement Jacques Renaud

Découvrez les multiples facettes du monde merveilleux de l'événement ! Ce guide d'orientations stratégiques présente des outils pratiques basés sur des expériences vécues en conception, la planification et la réalisation d'événement.



LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE *l'entrepreneurship*

Pour commander et pour recevoir notre catalogue
gratuit : (418) 646-5400 ou 1-800-661-2160
www.entrepreneurship.qc.ca

Claude Paquette

L'AVENTURE UNIQUE D'UN RÉSEAU DE BÂTISSEURS

L'expérience du Groupement
des chefs d'entreprise du Québec

Les Éditions
TRANSCONTINENTAL inc.

LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE
l'entrepreneurship

Pierre-André Julien

L'ENTREPRENEURIA AU QUÉBEC

Pour une révolution tranquille
entrepreneuriale
1980-2005

Les Éditions
TRANSCONTINENTAL inc.

LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE
l'entrepreneurship

Jean Grandmaison

LES PIONNIERS DE L'ENTREPRENEURSHIP BEAUCERON

Les Éditions
TRANSCONTINENTAL inc.

Le coaching d'une équipe de travail

Les Éditions
TRANSCONTINENTAL inc.

LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE
l'entrepreneurship

L'aventure unique d'un réseau de bâtisseurs Claude Paquette

Couvrez l'expérience du Groupement des chefs d'entreprise du Québec !

Une aventure étonnante et unique, parfois troublante mais surtout rafraîchissante dans un monde où les seules valeurs communes apparentes sont les valeurs économiques. L'entraide et le partage des compétences sont un gage de réussite !

L'entrepreneuriat au Québec Pierre-André Julien

Pour une révolution tranquille entrepreneuriale ! L'entrepreneuriat au Québec a joué et joue encore un rôle majeur dans notre économie. Ce livre présente un bilan de cette dynamique, l'évolution de l'entrepreneuriat et les défis menant à une révolution entrepreneuriale.

Les pionniers de l'entrepreneurship beauceron Jean Grandmaison

Cet ouvrage vous invite à remonter dans le temps pour découvrir les premiers entrepreneurs, ces pionniers qui, à leur façon, ont créé le « moule entrepreneurial beauceron ». Par leur entêtement, leur façon de faire et leur implication, ces bâtisseurs ont depuis inspiré et servi de modèles à plusieurs entrepreneurs. Ils ont transmis un héritage précieux : le goût de réaliser ses rêves.

Le coaching d'une équipe de travail Muriel Drolet

Pour tous les gestionnaires qui ont à cœur de développer des équipes gagnantes !

Des stratégies concrètes, réalistes et applicables au quotidien ainsi qu'une foule d'exercices et de questionnaires pertinents permettront au coach de cheminer dans sa démarche.

PREMIÈRE QUÉBÉCOISE

Une bande dessinée pour initier les jeunes du primaire aux valeurs entrepreneuriales.



L'Institut de la Fondation de l'entrepreneurship

lancera, au cours de l'hiver,
en collaboration avec un grand éditeur
québécois, la première d'une série
de quatre bandes dessinées.

Cette première BD,
« **Le Mystère du Lac** »,
porte sur la « créativité » et
est accompagnée d'un guide péda-
gogique à l'usage des enseignants.

Ce guide, l'un des premiers du genre,
propose des stratégies péda-
gogiques s'inscrivant dans
le nouveau programme scolaire.

 **L'INSTITUT DE LA FONDATION DE
l'entrepreneurship**

Pour plus d'information: Tél: (418) 528-8422 / Courriel: institut@entrepreneurship.qc.ca

L'identité de l'entreprise fromagère sarde: une comparaison entre coopératives et entreprises capitalistes de transformation

Daniele Porcheddu¹
Université de Sassari, Italie

Introduction

Une comparaison sur le plan économique entre entreprises coopératives et entreprises capitalistes pose pas mal de problèmes à l'économiste. Par ailleurs, indépendamment des *caveat* qu'on peut formuler à propos des tentatives de confrontation entre les deux formes organisatives, la conviction s'est répandue, depuis quelques décennies, que l'entreprise capitaliste se caractérise par une supériorité compétitive par rapport aux formes organisatives alternatives². Les études comparatives, malgré les nombreuses difficultés d'ordre méthodologique, ont en tout cas le mérite de mettre en question (c'est-à-dire de vérifier³) ce qui risque de devenir une caractéristique «primordiale» de l'entreprise capitaliste, justement la susdite prétendue «supériorité». Quant à la possibilité d'effectuer, sur un plan strictement économique, une comparaison entre les deux formes d'entreprises, il convient sans aucun doute de réfléchir sur au moins deux aspects :

- a) Peut-on envisager une sorte d'irréductibilité de base de l'entreprise coopérative par rapport, sur le seul plan économique, à des formes d'entreprises alternatives ?
- b) Compte tenu de la réalité coopérative, et sans pour l'instant vouloir aborder la question de la méthodologie de comparaison,

quel est le sens d'une confrontation assumant acritiquement l'hypothèse d'autonomie de la coopérative par rapport aux économies/entreprises des associés ou bien d'éventuelles organisations de niveau supérieur (coopératives agricoles, centrales coopératives, etc.) ?

En ce qui concerne le premier aspect, le danger de «réductionnismes» est toujours aux aguets⁴, notamment lorsqu'on aborde, au préalable, le problème de la nature de l'entreprise coopérative. Beaucoup de pas en avant ont été faits par rapport à la *fonction-objectif* de la tradition micro-économique néoclassique proposée à partir de la contribution originaire de Ward⁵ et, de plus en plus souvent, en se référant à l'entreprise coopérative, on parle d'*ensemble-objectif* (où la «dimension» *économique* et celle *solidaristico-sociale* s'enchaînent strictement). Cependant, s'il est clair qu'une enquête de type purement économique n'épuise pas la complexe réalité de la coopérative, il est vrai que, sans doute, la «dimension économique» de la comparaison est privilégiée parce qu'elle cherche à pénétrer la capacité de la coopérative d'alimenter, à travers sa permanence sur les marchés, les dimensions solidaristes et mutualistes du phénomène coopératif⁶. Le deuxième problème est également important en vue de la comparaison entre les deux formes d'entreprises; en fait, l'entreprise coopérative montre souvent

des liens étroits, avec les entreprises des associés d'une part, et avec d'autres entreprises coopératives à l'intérieur d'organismes de niveau supérieur (*consorti*, centrales coopératives, etc.), de l'autre. Le gros problème se pose donc d'une «démarcation des frontières» des unités économiques comparées. Le débat le plus récent sur la définition des «frontières» de l'entreprise coopérative incline à l'adoption d'une sorte de «rule of reason», c'est-à-dire que l'analyste va devoir se charger d'estimer, *chaque fois*, le degré d'autonomie plus ou moins large de la coopérative tout au long du *continuum* de la traditionnelle dichotomie «autonomie – hétéronomie»⁷. Il est clair donc que dans le cas d'une «hétéronomie» significative de la coopérative, on devrait élargir sensiblement les frontières économiques des structures comparées.

Jusqu'ici, nous nous sommes référés à une comparaison entre entreprises capitalistes et coopératives en termes très généraux. Cependant, comme on le sait, à l'intérieur du *genus* coopérative, il est possible de reconnaître plusieurs typologies. Mais d'ailleurs il en est de même pour l'entreprise capitaliste⁸. Dans le domaine en question, on va comparer coopératives de transformation et entreprises capitalistes de transformation à caractère familial. La comparaison est intéressante sous plusieurs aspects et peut représenter un terrain d'épreuve – sûrement pas définitif – pour certains résultats qu'a obtenus la littérature économique sur les formes institutionnelles d'entreprises.

Importance du secteur de transformation du lait de brebis en Sardaigne

Notre attention va se concentrer, comme on l'a dit plus haut, sur les entreprises de transformation du lait de brebis ayant leur siège administratif en Sardaigne. Les raisons du choix sont différentes; en fait, outre l'importance que revêt ce secteur (mais en général toute la filière laitière-fromagère) pour l'économie de la région⁹, il est possible de se référer au rôle qu'a joué historiquement le

«phénomène coopératif» et qu'on peut définir sans aucun doute non simplement comme «accidentel», du moins dans le passé. Par ailleurs, l'intérêt pour ce secteur pourrait être justifié par les complexes liens entre la naissance et la persistance de formes institutionnelles d'entreprises, autres que celle capitaliste (telles que la coopérative, justement), et l'élévation, non seulement économique, de la condition des effectifs des entreprises pastorales, un problème qui a longtemps alimenté le débat parmi les intellectuels en Sardaigne. Par ailleurs, il n'y a pas lieu ici de s'arrêter sur le problème de la dimension du caractère subalterne de la classe pastorale sarde par rapport aux autres classes, par exemple, celle des paysans¹⁰.

Repérage de l'échantillon, préparation de la banque de données et méthodologie

Actuellement, dans le secteur de la transformation du lait de brebis en Sardaigne travaillent soixante-dix entreprises, dont 41 sont coopératives de transformation et 29 sont, au contraire, de type capitaliste. La recherche a été menée sur deux échantillons casuels de 31 entreprises en tout, dont 20 extraites du total des coopératives et 11, de l'univers des entreprises capitalistes. En se référant à ces entreprises, une banque de données a été créée à partir des bilans des années 1994, 1995 et 1996 intégrés par une série d'informations recueillies par le biais d'un questionnaire envoyé aux entreprises. On a ensuite évalué la significativité statistique des différences des valeurs concernant une série d'indicateurs de bilan (et non) entre les deux échantillons d'entreprises. Pour ne pas arriver à des conclusions

Actuellement, dans le secteur de la transformation du lait de brebis en Sardaigne travaillent soixante-dix entreprises, dont 41 sont coopératives de transformation et 29 sont, au contraire, de type capitaliste.

restrictives sur les distributions de probabilité, on a adopté un test non paramétrique du type Wilcoxon-Mann-Withney, qui peut être employé même pour des échantillons peu nombreux.

Les résultats de la comparaison

Les résultats de la comparaison entre les deux formes institutionnelles d'entreprises ne montrent, dans le secteur analysé, aucun problème de sous-investissement des coopératives par rapport à des entreprises capitalistes¹¹. Ce jugement se fonde, *directement*, sur une comparaison de la structure financière des deux typologies d'entreprises et, *indirectement*, sur l'analyse de l'intensité d'emploi des facteurs capital et travail et de leur productivité. Par contre, les tests portant sur les indicateurs de rentabilité se sont révélés très significatifs du point de vue statistique, et pourtant on peut estimer que les résultats obtenus reflètent surtout les carences « signalétiques » des indicateurs de rentabilité traditionnels, dans les cas où l'on se réfère à des entreprises coopératives, plutôt que l'« activation », pour les coopératives du secteur, de mécanismes pervers entre dynamique financière et économique. Quant à la dimension de l'entreprise, on a relevé effectivement une dimension supérieure en moyenne pour les entreprises capitalistes. Cependant, un test un

Les résultats de la comparaison entre les deux formes institutionnelles d'entreprises ne montrent, dans le secteur analysé, aucun problème de sous-investissement des coopératives par rapport à des entreprises capitalistes. Ce jugement se fonde, *directement*, sur une comparaison de la structure financière des deux typologies d'entreprise et, *indirectement*, sur l'analyse de l'intensité d'emploi des facteurs capital et travail et de leur productivité.

peu plus sévère que celui qu'on a adopté (par exemple à 2,5 %) nous aurait conduits à accueillir l'hypothèse d'égalité de la distribution des variables aléatoires illustrant le phénomène « dimensionnel » dans les deux populations d'entreprises. En outre, la différence très significative dans le degré de « dépendance » de la typologie de fromage historiquement destinée à l'exportation, le *Pecorino Romano*, dont les difficultés sur les marchés sont désormais évidentes vu les réductions importantes des restitutions à l'exportation de la part de l'Union Européenne¹², pourrait signaler moins des obstacles d'ordre financier ou bien technologique à la diversification productive que des phénomènes dangereux d'*idiosyncrasie* vis-à-vis du marketing (et nous amener à une réflexion sur la qualité du niveau de participation des associés aux décisions des coopératives fromagères sardes)¹³. Enfin, fort probablement à cause des limites de l'indicateur choisi, et des résultats plutôt décourageants sur l'importance de certains canaux de distribution « modernes », il n'y a pas lieu de penser à une attitude différente face à la phase de commercialisation pour les deux formes d'entreprises comparées, du moins dans le secteur particulier dont il est question.

Fort probablement à cause des limites de l'indicateur choisi, et des résultats plutôt décourageants sur l'importance de certains canaux de distribution « modernes », il n'y a pas lieu de penser à une attitude différente face à la phase de commercialisation pour les deux formes d'entreprises comparées.

Il est nécessaire cependant d'interpréter les résultats à la lumière de l'aide financière importante, tant nationale que régionale, essentiellement sous la forme d'apports de capital, dont jouissent les coopératives du secteur (il faut rappeler qu'en

moyenne, presque les trois quarts du patrimoine net des coopératives dérivent de ce type de subvention). Il est clair qu'un support d'une telle portée peut bien « neutraliser » les problèmes d'ordre financier que la littérature économique attribue à l'entreprise coopérative, et il peut même trouver sa *ratio* exactement dans la considération de ces problèmes mêmes, « en conditionnant » évidemment les résultats de l'analyse comparative entre les deux types d'entreprises. Du point de vue méthodologique, ces considérations devraient enfin nous faire réfléchir sur les dangers inhérents à l'adoption d'inafaillibles (sic !) « survivor tests » ou de tests de « diffusion » de stiglérienne mémoire, en vue du repérage des secteurs où les coopératives seraient à même de « traduire » les facteurs potentiels de compétitivité qu'a mis en évidence la littérature économique. Autrement dit, la pratique du repérage de « démonstrations empiriques » de la compétitivité supérieure des entreprises coopératives, fondée simplement sur

des tests de « diffusion » tels que ceux dont on a parlé plus haut, et donc sans aborder la question des réalités particulières des différents secteurs, peut effectivement se révéler un *monstrorum artifex*, tant sur le plan de l'analyse positive que sur celui de l'analyse normative. ■

La pratique du repérage de « démonstrations empiriques » de la compétitivité supérieure des entreprises coopératives, fondée simplement sur des tests de « diffusion » tels que ceux dont on a parlé plus haut, et donc sans aborder la question des réalités particulières des différents secteurs, peut effectivement se révéler un *monstrorum artifex*, tant sur le plan de l'analyse positive que sur celui de l'analyse normative.

Tableau 1. Moyennes des indicateurs par forme institutionnelle d'entreprise, valeurs de la statistique U de Mann – Withney et significativité exacte et asymptotique du test à une queue

Index	Coopératives	Entreprises capitalistes	Valeurs de la statistique U	Significativité asymptotique	Significativité exacte
1	6.358.420.000	17.896.453.000	61	0,031	0,032
2	14	40	64,4	0,043	0,043
3	1,738	1,975	104	0,483	0,491
4	1,937	0,691	85	0,199	0,208
5	0,611	0,420	78	0,127	0,134
6	0,283	0,246	93	0,306	0,316
7	0,144	0,169	91	0,127	0,134
8	0,573	0,585	103	0,466	0,475
9	0,799	0,771	92	0,291	0,301
10	0,718	0,244	18,5	0,000	0,000
11	207.036.000	81.856.000	40	0,003	0,002
12	0,882	0,855	88	0,234	0,246
13	0,014	0,069	26	0,000	0,000
14	0,021	0,068	27	0,000	0,000
15	0,001	0,011	34	0,001	0,001
16	0,189	0,171	89	0,249	0,259
17	71.590.000	79.292.000	82	0,165	0,174
18	1,306	1,747	27	0,000	0,000
19	56,86	20,83	46	0,001	0,000
20	3,33	8,53	167,5	0,153	0,251

Tableau 2. Description étendue des indicateurs employés dans le travail

Index	Description
1	Exprime le chiffre d'affaires des entreprises en liras italiennes
2	Exprime le nombre de salariés
3	Exprime la valeur du rapport entre patrimoine net et actif immobilisé
4	Exprime la valeur du rapport (patrimoine net + dettes consolidées - immobilisations techniques)/stocks
5	Exprime la valeur du rapport entre actif immobilisé et actif circulant
6	Exprime le rapport entre le patrimoine net et le capital investi en moyenne dans l'entreprise
7	Exprime le rapport entre dettes consolidées et capital investi en moyenne dans l'entreprise
8	Exprime le rapport entre passifs courants et capital investi en moyenne dans l'entreprise
9	Exprime le rapport entre passif à court terme et dettes consolidées
10	Exprime le rapport entre apports de capital et patrimoine net
11	Exprime le rapport entre valeur des immobilisations techniques et nombre de salariés
12	Exprime l'incidence des immobilisations techniques sur le total des immobilisations
13	Exprime le rapport entre le résultat net et le patrimoine net (R.O.E.)
14	Exprime le rapport entre le résultat net et la valeur ajoutée
15	Exprime le rapport entre le résultat net et le chiffre d'affaires
16	Exprime le rapport entre la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires
17	Exprime le rapport entre la valeur ajoutée et le nombre de salariés
18	Exprime le rapport entre la valeur ajoutée et la valeur des immobilisations techniques
19	Exprime en pourcentage le poids de la valeur de la production de <i>Pecorino Romano</i> sur la valeur globale de la production de fromages de brebis en 1996
20	Exprime en pourcentage le chiffre d'affaires de 1996 réalisé à travers le seul canal de la G.D.

Notes et références

- 1 L'auteure tient à remercier M. Luca Ferrucci et M. Riccardo Lanzara, professeurs de l'Université de Sassari et de l'Université de Pisa, ainsi que M. Gianfranco Atzeni et M. Matteo Bottai, de l'Université de Sassari, pour leurs conseils utiles et leur disponibilité. L'auteure prend évidemment l'entière responsabilité des affirmations ci-dessous.
- 2 Sur le processus d'affirmation de cette conviction, voir Fiorentini (1998), p. 11 et *passim*.
- 3 Encore mieux, suivant Popper (1970), il s'agit d'exposer à l'éventualité d'une falsification la théorie de la « supériorité » de l'entreprise capitaliste.
- 4 SAPELLI, G. (1998), *La cooperazione : impresa e movimento sociale*, Éditions Lavoro, Rome, p. 11.
- 5 WARD, B. (1958), « The firm in Illyria : Market Syndicalism », *American Economic Review*, XLVIII, 4; PRYCHITKO, D.L. et J. VANEK (1996), *Producer Cooperatives and Labor-Managed Systems*, Vol. 1, Edward Elgar Editeur, Cheltenham.
- 6 ZAMAGNI (1994) a écrit récemment « (...) que la solidarité ou est efficiente ou ne sera pas », p.27.
- 7 ZAN, L. (1990), *L'economia dell'impresa cooperativa : peculiarità e profili critici*, UTET, Torino, p. 70.

- 8 GRILLO, M. et F. SILVA (1989), *Impresa Concorrenza e Organizzazione*, NIS, Rome.
- 9 Il suffit de penser qu'en Sardaigne (Assolatte, 1997), en 1996, on a transformé 270 000 tonnes de lait de brebis (soit 65 % de la production italienne), et qu'on a produit 49 000 tonnes de fromage de brebis (soit 66 % de la valeur italienne correspondante).
- 10 LE LANNOU, M. (1941), *Pâtres et paysans de la Sardaigne*, Arrault, Tours, traduction *Pastori e contadini di Sardegna*, (1979).
- 11 FURUBOTN, E.G. et S. PEJOVICH (1970), « Property Rights and the Behavior of the Firm in a Socialist State: The Example of Yugoslavia », *Zeitschrift für Nationalökonomie*, n° 30, 3-4; PRYCHITKO, D.L. et J. VANEK (1996), *op. cit.*, note 5; JENSEN, M.C. et W.H. MECKLING (1979), « Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination », *Journal of Business*, n° 52, 4.
- 12 Actuellement, les restitutions sont mises à zéro pour les exportations au Canada (Commission Européenne).
- 13 NAVA, R. (1998), *L'evoluzione strategica dell'impresa cooperativa*, dans FIORENTINI, G. et C. SCARPA.



**REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.**

Volume 13, numéro 1

SOMMAIRE

**La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique
sur la PME et l'entrepreneuriat**

• Pierre COSSETTE

PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique

• Jean-Pierre BOISSIN, Jean-Claude CASTAGNOS et Gilles GUIEU

**Innovation et croissance économique :
rôle et enjeux du financement des PME**

• Loïc BELZE et Olivier GAUTHIER

**Vers une intermédiation effective petite entreprise
jeune et environnement local**

• Sylvie SAMMUT

L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique

• Michel MARCHESNAY

Les acteurs du développement local face au défi du partenariat : le cas de la configuration partenariale Ville de Montréal - CDEC

Timothy Ayoub
Agent de développement chez Héroux

Marie-Claire Malo
École des Hautes Études Commerciales

Le développement local suscite de plus en plus d'intérêt comme contrepoids à la mondialisation, sans doute parce qu'il permet des stratégies de proximité davantage encastrées dans le social. La plupart des expériences de développement local impliquent à la fois les pouvoirs publics, généralement comme bailleurs de fonds, et des acteurs appartenant à différents milieux : monde des affaires, institutions, syndicats, mouvements communautaires, associatifs et coopératifs, etc. Tout en conservant des caractéristiques du « Québec inc. », misant sur de grandes entreprises et institutions, le modèle québécois de développement donne de plus en plus de place aux dynamiques locales. Ainsi, avec sa *Politique de soutien au développement local et régional*, le gouvernement du Québec a récemment suscité la création de Centres locaux de développement (CLD) sur l'ensemble de son territoire. Les CLD, financés conjointement par Québec et les municipalités, ont comme mission le développement local, et comme principal outil le partenariat.

Sur le territoire de la Ville de Montréal, les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) ont obtenu le mandat du CLD de Montréal, pour leur arrondissement respectif. Issues du milieu communautaire, les CDEC ont adopté dès leur création un mode de gouvernance plurielle en faisant participer notamment des gens d'affaires à leurs conseils d'admini-

nistration, ce qui représentait pour les intervenants communautaires un important changement de mentalité. Même si le mandat CLD renforce la présence du gouvernement du Québec dans le montage financier des CDEC, celles-ci sont toujours financées par les trois paliers gouvernementaux : Ville de Montréal, gouvernement du Québec, gouvernement du Canada. Qu'ils soient municipal, provincial ou fédéral, les pouvoirs publics adhèrent de plus en plus au modèle de l'État partenarial. Et les États centraux reconnaissent de plus en plus les avantages de la décentralisation.

On assiste donc à un double processus : d'une part, les organismes communautaires entrent dans le champ du développement économique, d'autre part, les pouvoirs publics reconnaissent la valeur des acteurs locaux pour développer les microterritoires. De part et d'autre, on adhère à un même courant de pensée : celui des relations partenariales. Autrement dit, de plus en plus on comprend que le développement économique aura de meilleurs résultats si les pouvoirs publics et les intervenants locaux travaillent ensemble. Or, les CDEC sont justement nées avec une conception du développement qui implique de tels partenariats. Elles ont importé des États-Unis l'approche du développement économique communautaire (DEC), qui peut être représentée en faisant ressortir, d'une part, l'organisme porteur du DEC (la

De plus en plus on comprend que le développement économique aura de meilleurs résultats si les pouvoirs publics et les intervenants locaux travaillent ensemble.

CDEC), et d'autre part, le réseau de partenaires (figure 1). Parmi ceux-ci, nous retrouvons l'objet de notre étude : les relations partenariales entre le secteur public municipal et les organismes communautaires.

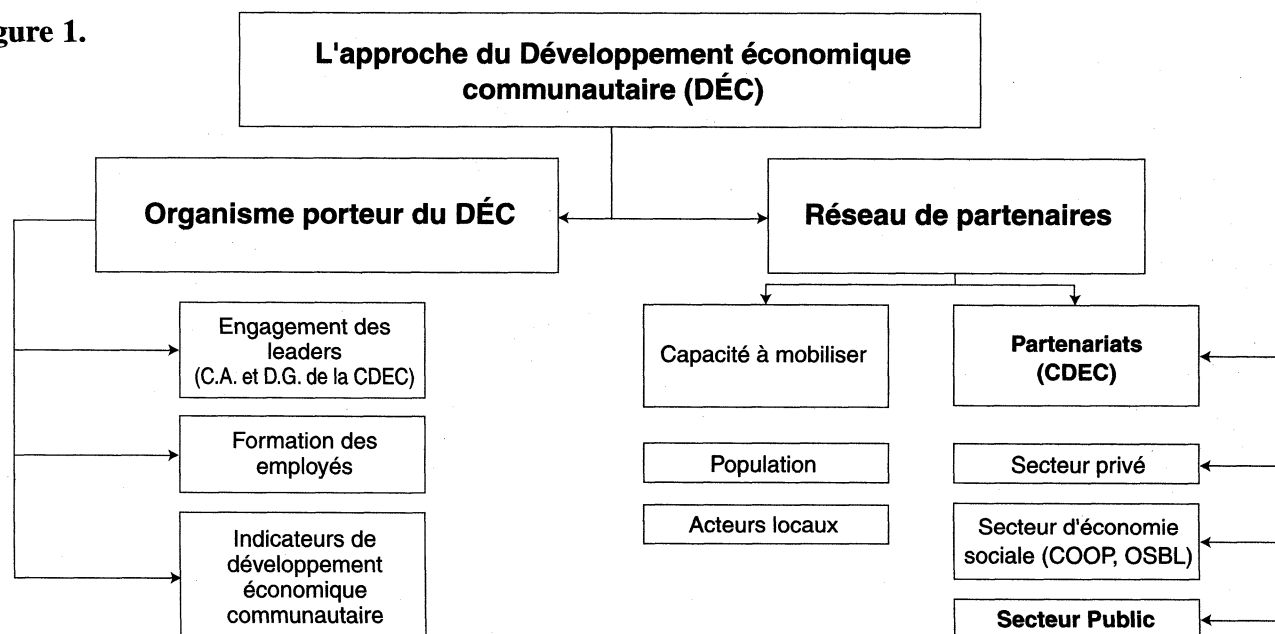
Quelle configuration peut prendre un partenariat entre une ville et des organismes communautaires qui s'engagent dans le développement économique ? Qu'implique pour chaque partenaire cette nouvelle forme organisationnelle qu'on peut qualifier de configuration partenariale ? Comment le partenariat fonctionne-t-il, et quel mécanisme permet la coordination des relations entre partenaires ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons étudié les relations entre la Ville de Montréal et les CDEC. Notre enquête s'est déroulée avant l'avènement des CLD. Les CDEC

ont été choisies parce qu'elles avaient, déjà à cette époque, atteint un certain niveau de maturité : la première génération est apparue au milieu des années 80, et trois générations existaient une décennie plus tard. Leur nombre, alors de sept comparé à neuf aujourd'hui, permettait une étude plus large des relations partenariales entre la Ville et des organismes communautaires. De plus, les relations entre les CDEC et la Ville de Montréal s'étaient en quelque sorte formalisées en 1990, à la suite du Plan d'action de la Ville en ce qui a trait au développement local sur son territoire. Nous avons donc sélectionné trois CDEC, une pour chaque génération, et mené des entrevues non seulement auprès de leurs responsables, directeurs généraux et parfois présidents, mais aussi auprès du commissaire au développement local à la Ville de Montréal et auprès de l'ex-commissaire qui avait travaillé au développement initial de la relation partenariale de la Ville avec le réseau des CDEC¹.

Pour découvrir les éléments de base du partenariat entre la Ville de Montréal et les CDEC, nous avons retenu l'approche des configurations². À une organisation particulière, Mintzberg associe une « configuration », laquelle est décrite à l'aide

Figure 1.



de l'étude du fonctionnement, des paramètres de conception et des facteurs de contingence. Alors que le cadre d'analyse élaboré par Mintzberg³ est destiné à l'étude interne des organisations, nous l'avons appliqué aux relations interorganisationnelles. Il nous paraissait en effet intéressant de découvrir comment deux organisations différentes peuvent travailler ensemble dans le cadre de relations partenariales, et nous avons appris comment une gestion municipale bureaucratique et une gestion communautaire entrepreneuriale peuvent faire place à un partenariat se traduisant en une action concertée destinée au développement économique d'une collectivité.

Les configurations des partenaires

Avant de pouvoir dégager les éléments de la configuration partenariale, il importait d'identifier d'abord les caractéristiques respectives de chaque organisation engagée dans le partenariat : d'une part les CDEC, et d'autre part la Ville de Montréal. À l'aide de la grille de Mintzberg, l'analyse révèle respectivement des organisations entrepreneuriales et une organisation mécaniste.

Les CDEC sont des organismes de développement local à gouvernance plurielle (organismes communautaires, milieu des affaires, institutions, syndicats, population) qui agissent dans le relèvement de l'employabilité et la réinsertion des personnes en difficulté face au marché du travail, dans le développement de liens étroits avec les entreprises existantes, et dans le développement d'initiatives de formation et de création d'emplois via des services aux entrepreneurs et aux entreprises. Bien que les origines idéologiques des CDEC, développées par les revendications des comités de citoyens, rappellent l'organisation missionnaire, leur mode de fonctionnement correspond bien à celui de l'organisation entrepreneuriale, comme l'indiquent nos constatations :

- Processus stratégique de type visionnaire, en grande partie délibéré mais émergent pour

les détails. En d'autres termes, les CDEC se laissent guider par la finalité de la revitalisation socio-économique des quartiers ;

- Conception organique de l'organisation caractérisée par une structure simple, peu formalisée et flexible ;
- Leader fort, charismatique et autocratique, exerçant un contrôle personnel par la supervision directe sur les salariés de l'organisation.

En tant qu'organisation municipale de grande envergure, la Ville de Montréal peut être associée à une bureaucratie mécaniste⁴. Parmi les nombreuses variables organisationnelles étudiées confirmant cette configuration, celles-ci se manifestent davantage :

- Processus de formation de la stratégie du haut vers le bas et nette distinction entre l'élaboration de la stratégie et la mise en oeuvre des politiques et programmes ;
- Obsession du contrôle par la division du travail, la différenciation des départements et distinction forte entre employés fonctionnels (employés de la technostructure) et opérationnels (employés du centre opérationnel) ;
- Standardisation des procédés observée par la présence marquée de règles, de procédures et des communications formalisées.

Les relations entre la Ville de Montréal et les CDEC sont assurées par l'entremise du Service du développement économique (SDE), qui peut être considéré comme une cellule innovatrice au sein de la grande bureaucratie. Cependant, la vision du SDE demeure fortement balisée par le développement des affaires (approche sectorialisée), par opposition à une revitalisation socio-économique des quartiers (approche

territorialisée), caractéristique du développement économique communautaire.

Leur configuration partenariale

En analysant les relations partenariales entre la Ville, organisation mécaniste, et les CDEC, organisations entrepreneuriales, force est de constater qu'aucune des configurations présentées par Mintzberg⁵ ne s'applique directement à la configuration partenariale. Toutefois, Mintzberg⁶ va au-delà des configurations organisationnelles en traitant des forces de la coopération et de la compétition qui seraient présentes, à des degrés différents dans chacune des cinq configurations de base, y compris l'organisation bureaucratique et l'organisation entrepreneuriale. Mintzberg positionne donc les forces de la coopération (idéologie) et de la compétition (politique) au coeur de toute organisation, et pour qu'une organisation soit durable, il précise que les deux forces doivent

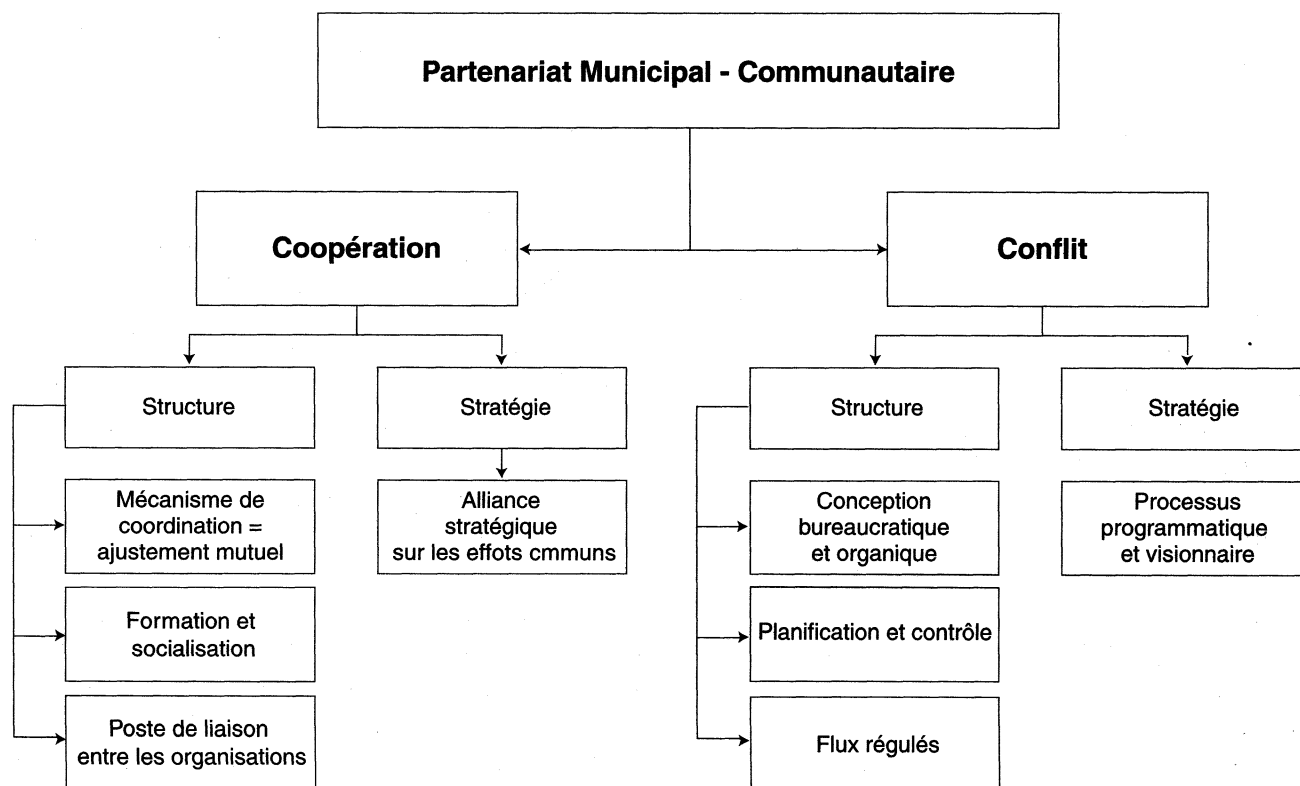
«naturellement se contrer l'une l'autre»⁷. Nous avons constaté que ces deux forces, communes aux organisations étudiées, se retrouvent également au sein de la configuration partenariale.

La configuration partenariale entre la Ville de Montréal et les CDEC présente en effet les éléments clés des configurations missionnaire et politique, l'une dégageant un pouvoir unificateur à travers le projet de développement économique communautaire (DEC), l'autre générant le conflit continu entre les organisations. Comme nous le verrons, ce conflit doit faire place à des ajustements mutuels si les organisations veulent entretenir des relations dites «partenariales».

La force de la coopération

La coopération entre la Ville de Montréal et les CDEC, comme illustrée dans la figure 2, se vit à deux niveaux : la stratégie et la structure. Alors

Figure 2.



que la coopération en termes stratégiques peut être résumée par la convergence des finalités, la coopération en terme de structure fait ressortir différentes dimensions : mécanismes de coordination, mécanisme de liaison, formation et socialisation.

La coopération entre la Ville de Montréal et les CDEC, comme illustrée dans la figure 2, se vit à deux niveaux : la stratégie et la structure. Alors que la coopération en termes stratégiques peut être résumée par la convergence des finalités, la coopération en terme de structure fait ressortir différentes dimensions : mécanismes de coordination, mécanisme de liaison, formation et socialisation.

En termes stratégiques, le fondement même des relations partenariales entre la Ville de Montréal et les CDEC est une vision commune ou adhésion à une idéologie commune, soit l'amélioration de la situation économique des quartiers. En effet, alors que les CDEC élaborent des stratégies visant surtout le développement de l'emploi à l'échelle locale, la Ville de Montréal reconnaît l'apport essentiel des groupes communautaires à cette action locale. C'est d'ailleurs en concertation avec des leaders reconnus du mouvement des CDEC⁸ que le Plan d'action de la Ville de Montréal pour le développement local intitulé «Partenaires dans le développement des

En termes stratégiques, le fondement même des relations partenariales entre la Ville de Montréal et les CDEC est une vision commune ou adhésion à une idéologie commune, soit l'amélioration de la situation économique des quartiers.

quartiers» a été formulé en 1990. Or, si les relations partenariales entre la Ville de Montréal et les CDEC sont fondées sur la volonté des acteurs d'améliorer la situation économique des quartiers urbains, elles mettent toutefois en jeu différentes notions du développement économique : l'une plutôt axée sur la mise en marché du territoire et l'autre, sur la revitalisation socio-économique des quartiers par l'*empowerment* des collectivités locales. Alors que ces deux conceptions du développement local sont difficiles à réconcilier pour certains commissaires industriels de la Ville ou des représentants des CDEC, nous verrons que d'importants compromis stratégiques ont quand même été opérés pour faire en sorte que les relations partenariales se maintiennent.

En termes organisationnels, l'étude des relations entre la Ville de Montréal et les CDEC permet de dégager une ébauche de la configuration partenariale, où certains éléments du cadre d'analyse des configurations semblent avoir une influence prépondérante :

- L'ajustement mutuel en tant que mécanisme clé de coordination des partenaires ;
- La création d'un poste de liaison en tant que partie clé du partenariat ;
- La formation et la socialisation en vue d'une plus grande sensibilisation à l'idéologie commune (le DEC).

Dans la configuration partenariale Ville – CDEC, la standardisation des procédés de travail, mécanisme principal de coordination à la Ville, et la supervision directe, mécanisme de coordination dans la CDEC, conduisent non pas à la domination de l'un ou l'autre de ces mécanismes de coordination, ce qui est toujours possible sous l'angle des rapports de pouvoir, mais à un troisième mécanisme correspondant mieux à une relation

partenariale : l'ajustement mutuel entre organisations partenaires. La coordination des partenaires par ajustement mutuel a lieu dans le cadre du Comité d'harmonisation de Montréal (CHM). Si ce comité est essentiellement formé des trois paliers de gouvernement (fédéral, provincial et municipal) impliqués dans le financement des CDEC, son mandat de concertation l'engage cependant à entretenir des relations avec les CDEC. À titre d'exemple, un sous-comité du CHM auquel ont participé deux directeurs généraux de CDEC a été chargé de définir un cadre d'évaluation des CDEC. Au sein du sous-comité, la coordination du travail s'est essentiellement faite par ajustement mutuel, donc par de la communication ouverte et de la confiance mutuelle entre les intervenants. Par ailleurs, un autre cas de coordination par ajustement mutuel se produit lorsque les directeurs généraux des CDEC et les commissaires industriels de la Ville communiquent ensemble afin de partager des informations sur les activités économiques du milieu.

Si les relations partenariales entre la Ville de Montréal et les CDEC sont fondées sur la volonté des acteurs d'améliorer la situation économique des quartiers urbains, elles mettent toutefois en jeu différentes notions du développement économique : l'une plutôt axée sur la mise en marché du territoire et l'autre, sur la revitalisation socio-économique des quartiers par l'*empowerment* des collectivités locales.

Alors qu'il existe une partie clé pour chacune des configurations d'organisations uniques identifiées par Mintzberg, notre étude révèle qu'il existe aussi une partie clé dans la configuration partenariale. Il s'agit d'un poste de liaison, qui favorise les relations entre partenaires. La Ville de Montréal a en effet créé, en 1988, un nouveau poste de commissaire, le commissaire au

développement local, au sein de sa Commission d'initiative et de développement économique de Montréal (CIDEM), qui est devenue le Service de développement économique. Nous avons constaté que ce commissaire au développement local partage l'engagement et le dévouement des directeurs généraux des CDEC dans le DEC. Cet engagement fait en sorte de l'éloigner de la culture bureaucratique de la Ville de Montréal. De l'aveu même du commissaire en place lors de notre étude, au lieu d'avoir une rationalité de gestion de programme, mieux vaut s'orienter vers une logique de gestion de plans d'action et trouver comment adapter les programmes aux réalités sociales. Si ce poste de liaison repose sur une seule personne, soit le commissaire au développement local de la Ville, d'autres partenariats pourraient développer des postes de liaison multiples. Dans un souci de neutralité cependant, l'employé appartenant au poste de liaison doit avant tout être guidé par la finalité commune des organisations.

Dans la configuration partenariale Ville – CDEC, la standardisation des procédés de travail, mécanisme principal de coordination à la Ville, et la supervision directe, mécanisme de coordination dans la CDEC, conduisent non pas à la domination de l'un ou l'autre de ces mécanismes de coordination, ce qui est toujours possible sous l'angle des rapports de pouvoir, mais à un troisième mécanisme correspondant mieux à une relation partenariale : l'ajustement mutuel entre organisations partenaires.

La poursuite des relations partenariales entre la Ville de Montréal et les CDEC nécessite une certaine convergence de finalités, soit le développement économique communautaire. Cette convergence est renforcée par la formation des gens en poste au sein des organisations parte-

naires et par la socialisation (colloques, rencontres). Alors que les directeurs généraux des CDEC sélectionnées pour notre étude allient des formations très diversifiées telles l'économie, la sociologie et la science politique, il est clair que ces intervenants utilisent cette formation pour les fins du DEC. Par exemple, un directeur général de CDEC explique comment la sociologie et l'économie lui permettent de bien saisir les dynamiques socio-économiques de l'arrondissement. À la Ville de Montréal, l'engagement envers le DEC est moins clair. Si le commissaire industriel responsable des relations avec les CDEC y est forcément sensibilisé, cela ne semble pas nécessairement le cas chez d'autres intervenants du SDE de la Ville. En effet, la majorité des commissaires ont toujours de la difficulté à reconnaître le travail des CDEC et conséquemment, à opérer des passerelles entre le développement social et le développement économique. Ces difficultés sont toutefois palliées par la socialisation qui a lieu entre la Ville et les CDEC. Par exemple, les élus et certains commissaires industriels participent à des événements organisés par les CDEC, permettant ainsi aux acteurs des deux organisations de se rapprocher et d'échanger sur le DEC.

On constate donc que si le SDE et le réseau des CDEC sont tous deux engagés dans le développement économique, on peut dire que les CDEC le sont dans la perspective du développement économique communautaire, et le SDE dans celle du développement économique plus classique, à l'exception du commissaire au développement local.

Des ajustements face au conflit

Les relations partenariales Ville – CDEC ne laissent pas seulement place à de la coopération, mais également à des points de vue stratégiques et structurels divergents. Pour réussir leur partenariat, la Ville de Montréal et les CDEC ont donc dû s'ajuster aux relations entre elles. Cet «ajustement mutuel» des organisations, de même que les autres éléments de coopération

soulignés plus haut sont les assises à partir desquelles les relations partenariales ont pu se développer. En d'autres termes, c'est à partir des éléments de coopération que la Ville et les CDEC ont dû s'ajuster pour minimiser l'impact des éléments plus conflictuels. Elles ont réalisé des compromis par rapport à la stratégie et par rapport à la structure.

La poursuite des relations partenariales entre la Ville de Montréal et les CDEC nécessite une certaine convergence de finalités, soit le développement économique communautaire.

Devant l'accroissement des problèmes socio-économiques sur son territoire, la Ville de Montréal a dû ajuster sa stratégie de développement économique traditionnel pour y ajouter des éléments plus visionnaires de préoccupations envers l'emploi. Cette révolution stratégique est devenue possible par l'engagement des élus envers le changement. Tout comme la Ville de Montréal, les CDEC ont dû s'adapter aux relations partenariales. Elles ont notamment consenti à faire un compromis stratégique en acceptant de perdre un peu d'autonomie et ce, afin de poursuivre leur mission. Cette perte d'autonomie provient essentiellement du fait que le financement de la Ville aux CDEC vient avec un cadre d'utilisation des ressources. Il ne faut cependant pas croire que les compromis faits par des directeurs généraux des CDEC pour les fins du DEC sont absolus. Au contraire, avec l'appui de leurs conseils d'administration respectifs, leur travail pour faire reconnaître l'autonomie de leurs organisations est constant. Ils mènent en ce sens un combat stratégique qui se traduit par de la sensibilisation et du lobbying auprès des élus municipaux.

En plus de l'ajustement qui s'est effectué sur le plan des programmes, il y eut également celui

au niveau des processus. En effet, la formulation du Plan d'action de la Ville, en 1990, a été faite par le commissaire au développement local, de concert avec les représentants du milieu communautaire. Ce faisant, la Ville de Montréal, organisation bureaucratique, renversait sa traditionnelle dichotomie « formulation – mise en oeuvre de la stratégie », permettant ainsi aux mêmes acteurs d'élaborer le plan pour ensuite voir à sa mise en oeuvre. Deuxièmement, si les responsables des CDEC tentent sans cesse de sensibiliser les élus de la Ville aux bienfaits d'une configuration simple, organique, en symbiose avec la communauté, ils sont également conscients qu'ils doivent prendre en considération la culture bureaucratique de la Ville et s'y adapter. Par exemple, les différents documents présentés à la Ville se doivent de refléter cette culture de planification et de contrôle, notamment par la présence de contraintes et d'objectifs précis et quantifiés. Enfin, alors que la standardisation des procédés demeure présente à la Ville, les acteurs municipaux (tant le commissaire que l'ex-commissaire) au coeur des relations avec les CDEC utilisent plutôt le réseau informel auprès des élus et des fonctionnaires pour contourner la bureaucratie et sensibiliser les décideurs aux bienfaits de l'idéologie du DEC. De même, les directeurs généraux des CDEC exercent une certaine influence dans le sens de l'établissement de relations pleinement partenariales et ce, lors de leurs communications informelles avec les élus.

C'est à partir des éléments de coopération que la Ville et les CDEC ont dû s'ajuster pour minimiser l'impact des éléments plus conflictuels. Elles ont réalisé des compromis par rapport à la stratégie et par rapport à la structure.

Conclusion

Les relations partenariales sont donc initialement encadrées dans une configuration missionnaire. Les relations entre la Ville et les CDEC ont en effet à leurs origines une certaine convergence des finalités, un projet commun aux partenaires. Si le partage de la volonté d'améliorer le sort économique des quartiers permet aux deux types d'organisations de se trouver une mission commune, la poursuite de celle-ci s'effectue cependant inévitablement dans une enceinte politisée. Pour que le partenariat subsiste, il ne peut y avoir de « vainqueur » aux conflits continus issus des pressions du système politique maintenant en place. Ces divergences sur le plan stratégique des relations, jumelées à celles sur le plan structurel des organisations, soulèvent la question de la possibilité même d'un partenariat. Entre alors en jeu l'aspect politique du partenariat, celui-ci donnant une place au conflit mais sous une forme plus modérée, de sorte que les relations interorganisations puissent se perpétuer.

Un partenariat réussi nécessite aussi une même définition des relations partenariales. Ainsi, tous les intervenants impliqués dans le partenariat Ville – CDEC s'accordent pour dire qu'au coeur de toute relation sont présents des éléments fondamentaux tels la confiance, le respect mutuel et la reconnaissance des différences. Il s'agit du facteur humain des relations qui fait surtout référence aux attitudes des acteurs. Les relations entre la Ville et les CDEC permettent de constater que la même conception des relations partenariales est transmise de part et d'autre. Pour les deux organisations, les attitudes ouvertes et sincères ainsi que l'intégrité occupent donc une place prépondérante dans la réussite du partenariat en termes de relations.

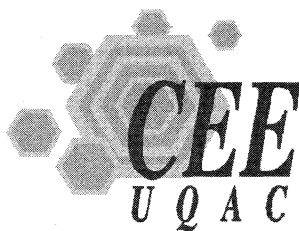
Ce constat amène à formuler une nouvelle hypothèse de recherche : la relation partenariale entre une organisation mécaniste (un gouvernement) et un réseau d'organisations entrepreneu-

riales (des CDEC – CLD) se rapprocherait de la configuration bureaucratique professionnelle où interagissent un centre opérationnel formé d'unités « autonomes » (les CDEC qualifiées pour agir localement) et une technostructure gouvernementale apte à favoriser la diffusion des innovations socio-économiques par la conception de programmes appropriés⁹. ■

Tous les intervenants impliqués dans le partenariat Ville – CDEC s'accordent pour dire qu'au cœur de toute relation sont présents des éléments fondamentaux tels la confiance, le respect mutuel et la reconnaissance des différences.

Notes et références

- 1 Pour prendre connaissance des résultats détaillés de la recherche, voir T. AYOUB, sous la direction de M.C. MALO (1995), « Les relations partenariales entre une municipalité et des organisations engagées dans le développement économique », *Cahier du CRISES*, n° 99-1, École des HEC, travail dirigé de la maîtrise en sciences de la gestion, option management, 87 p.
- 2 MINTZBERG, H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Les éditions Agence d'ARC, Montréal, 560 pages. Aussi dans MINTZBERG (1992).
- 3 MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions Agence d'ARC, Montréal, 434 pages.
- 4 La bureaucratie mécaniste constitue une des configurations structurelles développées par Mintzberg. L'auteur nous met en garde contre l'association d'organisations à l'une seule de ses configurations, plusieurs pouvant entrer en ligne de compte. Pour les besoins de notre exposé, nous n'avons cependant retenu que la « configuration principale » identifiée à partir des éléments organisationnels de base.
- 5 MINTZBERG, H. (1982), *op. cit.*, note 3.
- 6 MINTZBERG, H. (1990), *op. cit.*, note 2.
- 7 *Ibid.*, p. 403.
- 8 Une des leaders rencontrés fut Nancy Neamtam, aujourd'hui présidente du Chantier sur l'économie sociale, dont l'origine remonte au Sommet sur l'économie et l'emploi de 1997, coprésidé par Lucien Bouchard, Premier Ministre du Québec, et Claude Béland, président du Mouvement des caisses Desjardins.
- 9 Pour vérifier cette hypothèse et d'autres, une recherche en cours, menée par A. CAMUS et M.C. MALO, porte sur la configuration partenariale entre le réseau des CDEC et le gouvernement du Québec dans le cadre du mandat du CLD de Montréal. Elle s'ajoutera aux autres études sur les configurations partenariales réalisées avec l'appui du Conseil de la recherche en sciences humaines (CRSH) du Canada au sein du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats : l'étude du partenariat Ville de Montréal et CDEC (AYOUB et MALO); IGNATIEFF, N. et M.C. MALO (1997), « Caisses Desjardins et cercles d'emprunt à Montréal : quelle configuration partenariale ? », *Économie et Solidarités, Revue du CIRIEC Canada*, vol. 29, n° 1, p. 39-49; MALO, M.C. et C. MOREAU (1998), « Développement économique communautaire et Caisses Desjardins: quelles passerelles ? », *Série Pratiques économiques et sociales*, Cahier n° 8, Chaire de recherche en développement communautaire, UQAH, 19 p. ; BÉRARD, J. et M.C. MALO, « Desjardins et l'Église : quelle configuration partenariale ? », *Cahier du CRISES*, n° 9805.



**Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi**

MISSION

Promouvoir l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprises
auprès de toute la communauté universitaire.

Promouvoir et soutenir les activités de développement entrepreneuriales
au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

LES QUATRE AXES D'INTERVENTION

- ➔ **Promotion et sensibilisation à l'entrepreneurship.**
Midi-conférences, concours idée d'affaires, kiosques d'information sur l'entrepreneurship, ...
- ➔ **Formation et encadrement en création et démarrage d'entreprises.**
Atelier sur le plan d'affaires, concours création et démarrage d'entreprises, services de gestion conseils, ...
- ➔ **Développer des activités de recherche et d'intervention pratiques.**
Bourse de recherche et d'intervention en entrepreneurship, bourse de recherche en entrepreneurship, bourse d'intervention en entrepreneurship, ...
- ➔ **Stages internationaux**



Développement
économique Canada

Canada Économic
Development

Canada



**Université
du Québec
à Chicoutimi**



La Fondation de
l'Université du Québec à Chicoutimi



FONDATION DE
l'entrepreneurship

**Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi**

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Qc) G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011 (5308) Télécopieur : (418) 545-5012

cee-uqac@uqac.quebec.ca

<http://www.uqac.quebec.ca/~cee-uqac>

Essaimage : un examen de la documentation⁶⁶ (2^e partie)

Christophe Kadji Youaleu et Louis Jacques Fillion
Chaire d'entrepreneurship MacLean Hunter
École des hautes études commerciales

Causes de l'essaimage⁶⁷

L'examen de la documentation nous a permis de réaliser que les causes potentielles de l'essaimage sont multiples. Elles varient d'un pays à l'autre, en fonction de plusieurs facteurs, entre autres la législation du travail, les politiques industrielles, les valeurs des dirigeants d'entreprise, la qualité des soutiens à l'entrepreneuriat, etc. Même à l'intérieur d'un même pays, les recherches rapportent des causes variant d'une région à l'autre ainsi que d'une organisation essaimeuse à l'autre⁶⁸. Malgré leur multiplicité et leur diversité, certaines de ces causes semblent plus déterminantes que d'autres pour expliquer l'émergence du phénomène d'essaimage. Pour en faciliter la compréhension, nous les avons regroupées en trois grandes catégories : les causes inhérentes à l'environnement externe des entreprises, les causes inhérentes à l'environnement interne de l'organisation essaimeuse et les variables reliées à l'entrepreneur essaïmé. Les tableaux 3, 4 et 5 présentent une synthèse de ces variables provenant d'une multitude d'études de nature essentiellement empirique.

Causes potentielles de l'essaimage reliées à l'environnement externe

Les études qui mettent l'accent sur l'environnement ont relevé un ensemble de facteurs classifiés à des fins d'analyse en deux grandes

catégories : *push* ou *pull*, selon qu'ils poussent ou qu'ils attirent l'individu vers le devenir entrepreneurial⁶⁹. On parle beaucoup de ces facteurs en entrepreneuriat. Toutefois, il importe d'apporter au moins une nuance à leur sujet : de l'avis de certains auteurs, l'influence réelle de ces facteurs sur l'entrepreneur dépendrait davantage de la façon dont celui-ci les perçoit et les interprète⁷⁰. Sans nécessairement les nommer *push* ou *pull*, nous avons recensé un certain nombre de variables qui conditionnent la pratique de l'essaimage par les entreprises. Nous en présentons une synthèse au tableau 3, et nous recourons aux cadres théoriques qui ont permis de les mettre en évidence afin de mieux comprendre comment se produit leur influence sur la pratique de l'essaimage par les entreprises.

L'un des modèles théoriques d'explication rencontrés est celui de l'économie néoclassique. Dans cette perspective, nombreux sont les auteurs qui mobilisent des éléments de la théorie économique de l'entrepreneur de Kirzner⁷¹ de même que de la théorie des coûts de transaction de Williamson⁷² pour expliquer pourquoi les membres d'une organisation choisissent de pratiquer l'essaimage à un moment donné.

Dans la perspective de Kirzner⁷³, les entrepreneurs essaïmés conçoivent l'essaimage comme une démarche résultant de l'identification d'une opportunité entrepreneuriale. En effet, un des pos-

tulats de base de la théorie kirznerienne de l'entrepreneur affirme que tout individu ou groupe d'individus n'initie une démarche entrepreneuriale que s'il découvre une occasion d'affaires dans l'environnement et juge qu'il a les capacités nécessaires pour l'exploiter de façon profitable. Mahé⁷⁴ est un des auteurs ayant collecté des faits empiriques sur l'essaimage permettant de valider cet argument. L'examen des pratiques d'essaimage par les grandes entreprises françaises l'ont amené à constater que l'essaimage n'est pas une œuvre de philanthropie de la part de l'employeur. Au contraire, il s'agit d'un exercice « gagnant-gagnant » entre l'entreprise et ses salariés, car l'entreprise y trouve généralement son compte au niveau de la productivité. D'autre part, les employés y trouvent aussi le leur au niveau des soutiens financiers et logistiques. Dans la perspective kirznerienne, la poursuite du profit reliée à une opportunité entrepreneuriale constitue la motivation première de l'essaimage.

Dans la perspective de la théorie des coûts de transactions de Williamson⁷⁵, la notion de profit économique à exploiter sur un marché demeure au centre des explications. Une conception particulière de l'essaimage est proposée. L'essaimage est conçu comme un mode d'organisation hybride auquel recourent les grandes organisations qui cherchent à cumuler sur le marché les avantages reliés à la grande taille (ou la hiérarchie) et les avantages des organisations de petite et moyenne taille. Ces avantages incluent entre autres la diminution des coûts de transaction avec d'autres acteurs indépendants du marché, un plus grand pouvoir de négociation face aux fournisseurs, une plus grande part de marché, etc. Bref, dans cette optique, il est admis que la pratique de l'essaimage est conditionnée par la perception qu'entretient l'employeur des avantages concurrentiels durables qu'il peut en retirer, lesquels devraient être supérieurs à ceux qu'il retirerait d'une relation qu'il aurait établie seul, directement avec le marché. Les recherches empiriques de Johnsson et Hagg⁷⁶ qui ont porté sur des cas de pratique

d'essaimage en Suède ont apporté une validation à ces arguments. Ils affirment qu'entre autres raisons qui poussent la grande entreprise à pratiquer l'essaimage, le fait d'établir de nouveaux types de relations clients – fournisseurs peut être considéré comme une des plus importantes.

Toutefois, le modèle économique n'explique pas pourquoi certains acteurs organisationnels, bien qu'ayant une perception relativement claire des opportunités de profit entrepreneurial⁷⁷ ou des possibilités de gains⁷⁸ existant sur leur marché, refusent de les exploiter au moyen de l'essaimage. Pour les non-initiés au domaine de l'entrepreneuriat, il importe d'apporter ici un bémol aux théories de Kirzner, de Williamson et autres économistes qui n'ont pas cherché à comprendre le comportement d'ensemble de l'entrepreneur, mais bien son comportement relié à des variables économiques et facilement quantifiables. Celles-ci n'expliquent qu'une partie extrêmement limitée du comportement de l'entrepreneur, celui de l'« homo economicus ». Des centaines de recherches menées par des behavioristes ont montré que la recherche du profit ne constituait pas le but premier de l'entrepreneur. Ces études montrent que le but premier de l'entrepreneur réside dans le besoin d'indépendance⁷⁹. Le profit vient loin en arrière parmi les motivations de l'entrepreneur. Il devient une mesure, un moyen qui permettent à l'entrepreneur de conserver son autonomie et de préserver ses moyens de réalisation. Il existe bien des façons et des perspectives fort différentes d'étudier un même sujet : le profit est mesurable par les approches méthodologiques de l'économiste, la motivation l'est par les approches méthodologiques des behavioristes. Les spécialistes en systèmes et en cartographie cognitive s'intéressent aux modes de pensée et ainsi de suite pour d'autres catégories de spécialistes. Il existe autant de perspectives dans lesquelles aborder un sujet qu'il existe de champs disciplinaires. Il importe de bien relativiser les approches économiques comme apportant une contribution limitée pour expliquer le comportement global

d'un acteur social ou organisationnel. Elles ne l'expliquent pas dans sa globalité. En fait, les approches anthropologiques, peu courantes en entrepreneuriat, pourraient apporter des contributions aux compréhensions de comportements entrepreneuriaux plus satisfaisantes que la plupart des modèles économiques, puisqu'elles abordent les interrelations entre les personnes et les cultures de leurs milieux. Il semble exister là des pistes d'explication plus pertinentes, plus complètes et plus prometteuses des comportements entrepreneuriaux.

Les théories structurelles d'inspiration sociologique proposent une explication de l'essaimage qui nous est apparue plus globale, plus complète et relativement plus satisfaisante. Dans cette perspective, des chercheurs conçoivent le phénomène de l'essaimage comme une des multiples formes d'activités humaines présentant une signification pour les individus qui la pratiquent. Ils soutiennent que l'exercice d'une telle activité dépend des structures sociales qui doivent préalablement la légitimer comme activité humaine possible, la rendre socialement acceptable de même qu'en préciser les modalités d'action pour celles et ceux qui veulent l'exercer. Dans cette perspective, la volonté des gouvernements et des autres pouvoirs institutionnels publics ou privés de créer des lois et règlements favorables à la pratique de l'essaimage devient un élément déterminant de la pratique de l'essaimage par plusieurs organisations. C'est du moins ce que soutient John⁸⁰ dans son plaidoyer pour l'élaboration d'une politique industrielle favorable à l'essaimage mais non biaisée en faveur des grandes entreprises comme on peut l'observer en France. Mahé⁸¹ et Queuniet⁸² fournissent une validation empirique de ces arguments en mettant en relief le rôle prépondérant des structures sociales spécifiques (ex. : une charte nationale de l'essaimage, un comité national de l'essaimage, des réseaux d'entreprises essaimeuses et d'entreprises essaimées et des lois comme le « congé création », pour soutenir la création d'entreprises par essaimage).

Dans la même veine, Sedaitis⁸³ présente l'essaimage comme un corollaire à la politique de privatisation massive privilégiée par les gouvernements des pays d'Europe de l'Est.

Des chercheurs conçoivent le phénomène de l'essaimage comme une des multiples formes d'activités humaines présentant une signification pour les individus qui la pratiquent. Ils soutiennent que l'exercice d'une telle activité dépend des structures sociales qui doivent préalablement la légitimer comme activité humaine possible, la rendre socialement acceptable de même qu'en préciser les modalités d'action pour celles et ceux qui veulent l'exercer.

Une des limites des théories structurelles réside dans le fait qu'elles accordent une très grande place aux structures sociales. Ces modèles d'explication sont basés sur une conception déterministe des phénomènes sociaux et des comportements individuels qui leur sont sous-jacents. Ils ne tiennent pas compte des valeurs, des motivations, des cheminements individuels qui peuvent expliquer les actions humaines. Tout se passe comme s'il existait une relation de causalité directe entre l'existence de structures sociales et d'incitatifs sociaux dans l'environnement et les comportements collectifs qui en résulteraient, dont la pratique de l'essaimage. Il est certain que des changements dans la fiscalité peuvent engendrer des comportements d'affaires différents ; mais jusqu'à quel niveau ces changements vont-ils conditionner les comportements individuels et collectifs ? Par exemple, il n'est pas certain que des changements dans la fiscalité auront beaucoup d'effets sur les choix de carrière de la majorité des personnes !

C'est pour combler ces lacunes qu'une des variantes des théories structurelles nous propose des

variables additionnelles à considérer dans l'ensemble des causes qui peuvent expliquer la raison d'être de l'essaimage. Celles-ci accordent une place importante à l'action humaine et au processus de socialisation de l'individu. Elles admettent que c'est à travers le moule des structures sociales telles l'entreprise, les réseaux et les cercles d'amis que l'individu appelé à devenir entrepreneur (essaimé) interagit avec des modèles

de rôle, acquiert des valeurs et apprend des règles et normes qui concourent à façonner son identité et à le préparer à remplir le rôle d'entrepreneur, entre autres rôles sociaux⁸⁴. La validation empirique de cet argument est fournie par Queuniet⁸⁵ et Sedaitis⁸⁶, qui montrent que l'existence dans l'environnement d'un réseau d'expertise dévoué à la cause de l'essaimage, d'un réseau d'essaimeurs et d'essaimés, peut être un facteur

Tableau 3. Synthèse des variables de l'environnement déterminantes de l'essaimage⁸⁷

- Existence d'opportunités d'affaires ou de possibilités de gains dans la structure du marché
- Possibilité d'obtenir des contrats de fourniture de produits et/ou services auprès des gouvernements et des grandes entreprises locales
- Légitimation de l'essaimage par les institutions publiques et privées (par une charte, une loi nationale ou une politique nationale)
- Politique industrielle favorable à la création des PME du secteur de l'économie traditionnelle
- Politique industrielle favorable à l'exportation
- Absence de restriction à la pratique de l'essaimage par la PME, indépendamment de son secteur d'activité
- Existence des programmes d'aide gouvernementale aux essaimés
- Existence, au niveau local ou régional, d'un bureau d'essaimage chargé de promouvoir les pratiques exemplaires au niveau des organisations publiques et privées (grandes entreprises et PME)
- Existence des structures d'accueil d'entreprises essaimées (ex. : parc industriel)
- Existence d'un réseau de relations formelles entre essaimeurs et essaimés, entre grandes et petites entreprises
- Existence de relations formelles entre les entreprises essaimées et les institutions publiques de formation
- Existence de structures locales de diffusion de l'information scientifique, technologique et commerciale
- Existence d'une structure locale de support à l'innovation
- Existence d'un système public ou privé de soutien financier au démarrage
- Existence de modèles de rôles d'organisations incubatrices au niveau local ou régional
- Existence de modèles de rôles d'entreprises essaimées au niveau local ou régional
- Existence de personnes pouvant jouer un rôle de tutorat ou parrainage auprès des jeunes entrepreneurs essaimés
- Existence d'un réseau d'expertise en gestion-conseil dans le milieu concerné

déterminant de l'essaimage si ces structures permettent des échanges de connaissances et de savoir-faire entre essaimeur et essaimé, de même que l'apprentissage par ce dernier des valeurs et des attitudes nécessaires à l'exercice du métier d'entrepreneur.

Les modèles économiques et sociologiques jettent une certaine lumière sur le phénomène de l'essaimage. Les facteurs reliés aux entreprises et aux personnes offrent des perspectives complémentaires. Nous en présentons une synthèse dans les pages qui suivent.

C'est à travers le moule des structures sociales telles l'entreprise, les réseaux et les cercles d'amis que l'individu appelé à devenir entrepreneur (essaimé) interagit avec des modèles de rôle, acquiert des valeurs et apprend des règles et normes qui concourent à façonner son identité et à le préparer à remplir le rôle d'entrepreneur, entre autres rôles sociaux.

Causes potentielles d'essaimage reliées à l'environnement interne de l'entreprise essaimeuse

Les recherches ont identifié un ensemble de variables caractéristiques de l'organisation ayant un pouvoir déterminant sur la pratique de l'essaimage. Nous avons établi une distinction entre les facteurs favorables à l'essaimage «à froid» et ceux favorables à l'essaimage «à chaud» (tableau 4). Les modèles d'explication auxquels nous aurons recours pour éclairer la relation entre ces variables organisationnelles et l'émergence de l'essaimage incluent le modèle économique des coûts de transaction, le modèle structurel, le modèle processuel du management ainsi que le modèle de la dépendance à l'égard des ressources.

Suivant le schéma d'explication précédemment évoqué de la théorie des coûts de transaction, les causes de la pratique de l'essaimage sont examinées du point de vue de l'employeur. L'essaimage conçu comme mode d'organisation prend spécifiquement la forme d'une relation contractuelle, établie délibérément entre un employeur et son employé. Un des principaux objectifs visés par l'employeur et son organisation à travers une telle relation consiste à réaliser des gains substantiels sur les marchés de l'entreprise. En plus des avantages précédemment mentionnés en rapport avec les activités de l'entreprise sur ses marchés, Williamson⁸⁸ a mis en évidence d'autres types de gains qu'un employeur pourrait retirer de l'essaimage pour son organisation, plus particulièrement pour améliorer la bonne marche de ses processus internes. Citons entre autres la baisse des coûts d'organisation et de coordination des activités, l'accroissement de la flexibilité organisationnelle, la réduction de l'incertitude face à l'environnement, l'augmentation de la productivité, l'accroissement de la compétitivité, l'acquisition et la maîtrise d'un savoir-faire spécifique et complémentaire. L'établissement de cette relation suppose une série de changements au niveau de la structure de l'organisation, lesquels entraînent des implications certaines sur la culture et les processus organisationnels. Johnsson et Hagg⁸⁹ ont recouru à ce modèle pour expliquer l'émergence des entreprises essayées en Suède et apporter les raisons qui justifient le maintien de cette relation contractuelle dans le temps. D'autres auteurs y ont également recouru pour étudier l'essaimage sous l'angle de partenariats stratégiques interentreprises⁹⁰. Ils sont arrivés à la conclusion que la motivation d'un employeur à externaliser une partie de ses activités ou à prendre part à la réalisation d'un projet commun avec son employé est fondée en grande partie sur l'anticipation des avantages concurrentiels durables qu'il peut en retirer. Il les perçoit supérieurs à ceux qu'il retirerait d'une organisation hiérarchisée, intégrée en amont et en aval. En somme, même si ce modèle théorique nous propose une explication limitée des causes

Tableau 4. Synthèse des facteurs déterminants de l'essaimage reliés à l'organisation essaimeuse¹⁰⁴

Facteurs favorables à l'essaimage « à froid »

- Les perceptions qu'entretiennent l'employeur et l'employé du potentiel d'un marché sont identiques, mais le premier considère l'opportunité trop petite pour l'exploiter.
- Il existe un système d'aide et de soutiens multiformes de l'organisation aux essaimés potentiels.
- Il existe des incitatifs spécifiques à la création d'entreprises par les employés (prix de la création, « congé création »).
- Les porteurs de projets bénéficient d'une flexibilité d'emploi qui leur permet de dégager du temps libre nécessaire pour asseoir leur projet.
- L'entreprise essaimeuse a créé un organe/unité/groupe chargé de la reconversion des employés retraités et licenciés (ex. : une cellule d'essaimage, une commission d'essaimage, etc.).
- L'entreprise affirme sa vocation à l'essaimage (par la signature de la charte d'essaimage).
- Il existe une politique d'essaimage propre à l'entreprise.
- Le leadership du responsable de la cellule d'essaimage de l'entreprise est favorable à la prise d'initiatives par les employés.
- Le climat organisationnel est propice à l'éclosion d'idées nouvelles.
- La culture organisationnelle valorise l'initiative, les droits de propriété intellectuelle, la prise de risques et tolère l'erreur de ses employés essaimés, même après l'étape de démarrage.
- L'entreprise offre une relation privilégiée de partenariat aux employés essaimés durant les deux à trois premières années de démarrage.
- L'entreprise essaimeuse s'assure d'un suivi rapproché de l'employé essaimé durant les premières années de démarrage.
- L'entreprise essaimeuse supporte des coûts d'organisation et de coordination parfois élevés compte tenu de sa grande taille.

Facteurs favorables à l'essaimage « à chaud »

- Licenciement du personnel.
- Iniquité du système de contribution-récompense de l'entreprise.
- Absence de communication dans l'entreprise.
- Rigidité stratégique : difficulté à changer d'orientation stratégique.
- Le nouveau produit ou service ne fait pas partie de la gamme des produits de l'entreprise essaimeuse, ou encore l'exploitation de cette opportunité ne cadre pas avec ses objectifs corporatifs.
- Différence de perception du potentiel d'un marché donné entre l'entreprise et son employé.
- L'entreprise essaimeuse est incapable d'exploiter une opportunité, soit parce qu'elle est menacée de fermeture, soit parce qu'elle est techniquement en faillite.
- L'entreprise a été acquise par une autre entreprise d'un secteur industriel différent.
- Il y a eu des changements dans la composition de l'équipe de direction.
- Il existe dans l'entreprise une forte poussée démographique d'anciens employés proches de la retraite.

d'essaimage dans une perspective de motivations de profit de la part de l'employeur, les notions d'innovation et de design structurels délibérés demeurent très présentes au cœur de ces explications. Elles s'imposent comme des conditions préalables à l'essaimage et engendrent inévitablement un ensemble d'effets de stimulation sur les dynamiques organisationnelles en cause.

L'essaimage conçu comme mode d'organisation prend spécifiquement la forme d'une relation contractuelle, établie délibérément entre un employeur et son employé. Un des principaux objectifs visés par l'employeur et son organisation à travers une telle relation consiste à réaliser des gains substantiels sur les marchés de l'entreprise, tels la baisse des coûts d'organisation et de coordination des activités, l'accroissement de la flexibilité organisationnelle, la réduction de l'incertitude face à l'environnement, l'augmentation de la productivité, l'accroissement de la compétitivité, l'acquisition et la maîtrise d'un savoir-faire spécifique et complémentaire.

Les modèles structurels reprennent à leur manière l'idée de design des structures organisationnelles, en particulier lorsqu'ils tentent de donner une explication aux causes d'essaimage reliées à l'environnement interne de l'entreprise. Burgelman et Hornsby, Naffziger et al.⁹¹ proposent quelques cadres de référence intéressants à ce sujet. L'argument théorique des auteurs se résume à l'idée que l'émergence des idées relatives à l'essaimage de même que sa pratique concrète dans une organisation dépendent essentiellement du type de structure mis en place par les dirigeants pour amener les employés à percevoir qu'innover

en idées et en pratique fait partie intégrante de leur rôle. Ceci implique qu'ils bénéficieraient du droit à l'erreur. Les recherches empiriques de cas d'entrepreneurs essaimés en Suède et aux États-Unis⁹² ont d'ailleurs mené à des conclusions cohérentes avec ces arguments. Ces auteurs ont démontré que l'essaimage s'exprime davantage dans les organisations qui ont su conserver une structure organique, donc un haut degré d'ouverture face aux idées nouvelles, une souplesse dans les normes d'expression des comportements individuels et de groupe, une flexibilité dans les façons de faire, une culture d'expérimentation et d'apprentissage bien intégrée par les dirigeants et les employés. Les travaux de Lloyd et Seaford⁹³ qui ont porté sur des cas d'essaimage involontaire aux États-Unis supportent également ces conclusions.

Le modèle processuel du management complète le modèle structurel en mettant l'accent non pas sur la structure et la culture, mais sur les processus organisationnels qui les sous-tendent et influencent les choix et décisions des acteurs de ces organisations (employeurs et employés). Les processus politiques⁹⁴ et le leadership de l'équipe de direction⁹⁵ sont les plus cités, mais on pense aussi à des processus comme ceux de la formulation et de la mise en oeuvre des stratégies, aux processus de communication et autres. L'un des arguments suggérés par cette perspective peut se résumer à l'idée que les processus politiques et le style de leadership de l'équipe dirigeante influencent, à des degrés variables, les choix et décisions organisationnels relatifs à la nature, à l'envergure, aux ressources allouées et au temps de support à accorder à des projets d'essaimage portés par des employés. Les faits empiriques qui viennent appuyer ces arguments sont fournis par Mahé⁹⁶ et Queuniet⁹⁷, au regard des pratiques d'essaimage dans les grands groupes français. Ces auteurs soutiennent que les capacités de négociation et de coalition du futur essaimé en vue d'obtenir les ressources nécessaires à la réalisation de son projet sont des éléments déterminants de l'essaimage. Dussault, Hrycko et al.⁹⁸ abondent dans le même

sens. Ils mentionnent les capacités du futur essaïmé à négocier une entente de collaboration avec l'entreprise essaimeuse parmi les éléments déterminants de la réussite de l'essaimage. Mitton⁹⁹ a découvert par ailleurs que des changements dans la composition de l'équipe de direction, l'engagement personnel du dirigeant, son leadership (ou celui d'un cadre intermédiaire responsable du dossier) sont des facteurs déterminants de l'essaimage. Lloyd et Seaford¹⁰⁰ ont découvert que le style de gestion non participative des dirigeants, l'absence de communication dans l'entreprise, un système inéquitable de contribution-récompense étaient toutes des causes directes de l'essaimage. Steed¹⁰¹ a découvert qu'une mauvaise lecture de l'environnement par le dirigeant et un manque de ressources pouvaient obliger ce dernier à former des stratégies incohérentes avec les tendances de son environnement, entraîner en définitive le départ d'employés frustrés de ne pas voir leurs idées recevoir une certaine écoute et une certaine valorisation.

L'essaimage s'exprime davantage dans les organisations qui ont su conserver une structure organique, donc un haut degré d'ouverture face aux idées nouvelles, une souplesse dans les normes d'expression des comportements individuels et de groupe, une flexibilité dans les façons de faire, une culture d'expérimentation et d'apprentissage bien intégrée par les dirigeants et les employés.

Le modèle de la dépendance à l'égard des ressources nous donne une dernière explication des causes d'essaimage. La conception de l'essaimage rejoint ici celle du modèle des coûts de transaction puisqu'il s'agit d'une relation contractuelle entre deux organisations en quête de ressources complémentaires à celles qu'elles possèdent déjà. Des analyses sont menées en regard des besoins en

ressources des organisations impliquées dans la relation. L'argument soutenu par les tenants de cette approche se résume à l'idée selon laquelle les organisations ne sont pas autosuffisantes en matière de ressources et d'informations. Elles en ont toujours davantage besoin pour bien fonctionner. Elles doivent travailler sans relâche pour les obtenir si elles veulent réduire leur niveau d'incertitude par rapport à l'environnement¹⁰². Dans leur quête d'informations et de ressources, elles se placent en relation d'interdépendance les unes par rapport aux autres, accroissant ou réduisant ainsi leur niveau de dépendance vis-à-vis de leurs partenaires dont les ressources sont jugées supérieures. Ce schéma d'explication est utilisé dans les études portant sur le contenu des relations de partenariat entre entreprises de taille égale ou différente, sur les bénéfices dégagés de ces relations par les parties impliquées¹⁰³. En général, ces auteurs attribuent la cause de l'essaimage au besoin de complémentarité des ressources possédées par les entreprises partenaires. Un exemple de ce type d'essaimage serait le cas d'essaimage coopératif décrit dans une des typologies précédentes où un employé de PME s'impose comme partenaire clé à son employeur de grande entreprise ou PME parce qu'il possède un actif spécifique, complexe ou qui ne peut être substitué sur le marché de l'offre de service. L'entreprise essaimeuse ou l'entreprise essaïmée contribue alors au contenu de la relation par son savoir-faire marketing par exemple. Ainsi, dans cette perspective, l'essaimage existe parce qu'il se crée et se développe des formes diverses de complémentarités et de dépendances entre les entreprises en cause, tant essaimeuses qu'essaïmées.

Causes potentielles d'essaimage reliées à l'environnement interne de l'entreprise essaimeuse

Les caractéristiques de l'employé/entrepreneur futur essaïmé sont également considérées comme des causes de l'essaimage. Bien que les recherches en entrepreneuriat n'aient pu encore établir avec certitude et de façon absolue les caractéris-

tiques distinguant les entrepreneurs du reste de la population¹⁰⁵, plusieurs auteurs s'accordent néanmoins sur l'idée que l'existence chez l'individu de certaines caractéristiques psychologiques, sociodémographiques et comportementales pourrait significativement influencer sa décision de créer une entreprise et accroître ses chances de succès comme entrepreneur. Pourtant, bien des recherches ont montré des caractéristiques qui existeraient parmi plusieurs catégories d'entrepreneurs. Mentionnons celles qui sont citées le plus couramment : innovateurs, créateurs, énergiques, persévérants, orientés vers les résultats, flexibles, débrouillards, tolérants à l'ambiguïté, indépendants, etc.¹⁰⁶ La quasi-totalité des études de cas d'essai-
mage recensées dans la documentation mentionnent la présence de caractéristiques semblables à celles identifiées chez les entrepreneurs, aussi bien chez les essayés potentiels que chez les essayés en exercice¹⁰⁷.

Les organisations ne sont pas auto-suffisantes en matière de ressources et d'informations. Elles en ont toujours davantage besoin pour bien fonctionner. Elles doivent travailler sans relâche pour les obtenir si elles veulent réduire leur niveau d'incertitude par rapport à l'environnement.

Peu de recherches ont jusqu'ici été faites pour définir le profil sociodémographique (âge, origine familiale, niveau d'éducation, etc.) des entrepreneurs essayés. Les quelques résultats qui existent indiquent que l'âge moyen des essayés se situe généralement entre 30 et 45 ans. Leur expérience professionnelle dans l'organisation essayeuse varie entre 5 et 15 ans. Dans les deux tiers des cas, il s'agit d'employés et de cadres intermédiaires œuvrant au niveau opérationnel¹⁰⁸. Plusieurs de ces entrepreneurs ont de bonnes compétences techniques mais manquent de compétences en

gestion¹⁰⁹. Par ses recherches, Queuniet¹¹⁰ a validé empiriquement des caractéristiques attribuées aux entrepreneurs essayés. Elle a découvert, entre autres, que le temps était une des conditions essentielles au succès de l'essai-
mage dans certaines entreprises françaises. La période de maturation de l'idée, le temps nécessaire à l'employeur pour être convaincu des aptitudes du futur essayé, le temps nécessaire à l'élaboration du projet, le temps nécessaire aux responsables de l'organisation chargés de se prononcer sur la viabilité de l'idée, le temps nécessaire au réseautage de l'essayé sont autant d'éléments qui demandent d'être tenace, bon négociateur, communicateur, flexible mentalement et constant dans l'effort. Dussault, Hrycko et al.¹¹¹ sont du même avis lorsqu'ils mentionnent l'importance du temps dans la structuration et la conception des outils promotionnels et d'intervention d'un projet d'essai-
mage. Johnsson et Hagg¹¹² ont par ailleurs trouvé que le jugement basé sur la connaissance du domaine et sur la sensibilité par rapport aux besoins des clients étaient des facteurs déterminants de la réussite de projets d'essai-
mage.

**Queuniet a découvert, entre autres, que le temps était une des conditions essentielles au succès de l'essai-
mage dans certaines entreprises françaises. La période de maturation de l'idée, le temps nécessaire à l'employeur pour être convaincu des aptitudes du futur essayé, le temps nécessaire à l'élaboration du projet, le temps nécessaire aux responsables de l'organisation chargés de se prononcer sur la viabilité de l'idée, le temps nécessaire au réseautage de l'essayé sont autant d'éléments qui demandent d'être tenace, bon négociateur, communicateur, flexible mentalement et constant dans l'effort.**

Tableau 5. Synthèse des variables déterminantes de l'essaimage reliées à l'individu ¹¹³

- Désir d'essayer quelque chose de nouveau
- Désir d'indépendance
- Volonté
- Existence d'un projet concret
- Connaissance du domaine
- Sensibilité par rapport aux besoins des clients de l'entreprise
- Compétences en gestion
- Compétences entrepreneuriales
- Présence d'autres caractéristiques attribuées aux entrepreneurs

En conclusion, les modèles économiques, sociologiques et processuels nous aident à comprendre certaines causes de l'essaimage. Ils permettent de mieux comprendre diverses perspectives du phénomène. Ces modèles ne sont pas exhaustifs. D'autres causes existent. Elles relèvent davantage de l'environnement interne de l'entreprise essaimeuse. On pourrait ainsi envisager de présenter les causes de l'essaimage à partir de modèles macro et de modèles micro, soit ceux reliés à l'ensemble de la société, de l'environnement et de l'économie et qui expliquent les comportements sociaux d'une part, soit ceux qui sont reliés à la dynamique des entreprises et qui expliquent des comportements organisationnels d'autre part. Mais ces modèles demeurent incomplets sans les causes reliées aux personnes. Nous sommes à même de constater que, comme tout phénomène humain ou social, l'essaimage est un phénomène complexe qui peut découler de causes multiples reliées tant aux caractéristiques des milieux, des entreprises que des personnes.

Le processus d'essaimage

Les modèles existants

Dans la documentation, nous avons relevé deux essais de modélisation conceptuelle du processus

d'essaimage. Le tableau 6 qui suit présente les deux modèles. Le premier modèle, celui de Daval¹¹⁴, présente le processus d'essaimage en quatre phases distinctes et soutient de façon explicite que le processus d'essaimage est de nature itérative. Le second modèle, celui de Dussault, Hrycko et al.¹¹⁵, est moins explicite quant à la nature de ce processus, mais on peut penser que les auteurs en entretiennent une conception plus linéaire, d'après la représentation et les explications qu'ils en donnent.

Critique des modèles existants : vers une conception renouvelée du processus d'essaimage

L'examen des modèles ci-dessus présentés ainsi que des argumentations qui les accompagnent montre que les auteurs ont essentiellement privilégié l'approche délibérée de l'essaimage dans leur conception. D'ailleurs, Daval¹¹⁶ dit proposer un « modèle d'essaimage stratégique » alors que Dussault, Hrycko et al.¹¹⁷ insistent sur le caractère systématique de la démarche proposée. Bien que ces modèles comportent chacun leur valeur heuristique propre de même qu'une bonne cohérence interne, ils n'ont pas jugé pertinent d'exprimer une caractéristique du processus d'essaimage qui peut revêtir une certaine importance : son caractère émergent. En effet, en rapprochant les diverses conceptions et définitions de l'essaimage dérivées des différentes perspectives ci-dessus présentées, nous pouvons soutenir que le processus d'essaimage est à la fois « émergent » et « délibéré ». La dominance d'une des caractéristiques par rapport à l'autre dépendra des conditions, du contexte d'émergence du phénomène, de son histoire dans l'organisation concernée ainsi que de ses étapes d'évolution et de transformation.

Les modèles économiques, sociologiques et processuels nous aident à comprendre certaines causes de l'essaimage.

Tableau 6. Les modèles conceptuels du processus d'essaimage

Modèle de Daval (1998)	Modèle de Dussault et al. (1997)
Phases 1. Incubation Permet à l'idée de « germer » grâce à la réflexion combinée des acteurs en présence. Un processus d'apprentissage informel de l'essaimé a lieu en parallèle avec des facilités d'accès aux ressources, que lui offre l'essaimeur. 2. Prospection d'opportunités Aide l'essaimé à réfléchir sur les occasions qui s'offrent à lui sur le marché, et qui s'inscrivent dans la continuité de son métier actuel. 3. Réflexion et maturation du projet Doit déboucher sur la création effective (juridique) de la nouvelle entité. 4. Accompagnement et soutien Offre l'opportunité à l'entreprise essaimée de se développer dans des conditions optimales, au sein d'un partenariat formé par les deux acteurs.	Phases 1. Promotion du projet d'essaimage Promotion et publicité du projet auprès des employés. 2. Information/sensibilisation Explication du projet d'essaimage et du processus de création d'entreprise aux employés intéressés. 3. Compréhension/évaluation Évaluation du potentiel entrepreneurial du futur essaimé et évaluation de la faisabilité de l'idée d'affaires. 4. Formation/action Opérationnalisation de l'idée d'affaires (structuration du projet d'entreprise, du plan d'affaires, etc.). 5. Accompagnement Offre de services d'encadrement relatifs à la gestion de la nouvelle entreprise.

Ainsi, lorsque l'essaimage fait partie des buts poursuivis par l'entreprise, lorsque sa pratique fait partie intégrante de la stratégie de celle-ci, que l'entreprise essaimeuse a défini une politique à cet effet, planifié les conditions de sa mise en œuvre et programmé ses conséquences, nous pouvons alors parler d'un « processus d'essaimage délibéré et explicite ». Au contraire, lorsqu'au cours de son développement, l'entreprise est appelée à faire face à certaines conséquences inattendues de ses choix de stratégies ou de ses décisions antérieures (ex. : restructurations et licenciements de personnel) et que l'essaimage apparaît comme une solution incontournable à une réallocation des ressources, nous pouvons alors parler de « processus d'essaimage émergent ». Dans ce dernier cas, on peut penser à deux scénarios conséquents : il peut arriver que l'organisation intègre à ses choix de stratégies futures ce qu'elle a appris de cette situation de crise. Elle le systématisera et le transformera alors en processus délibéré pouvant être déployé à l'avenir pour réduire l'incertitude environnementale. Le processus d'essaimage apparaît

émergent au départ, puis délibéré par la suite. Mais il peut aussi arriver qu'elle rejette ces nouveaux acquis, surtout si elle les perçoit comme sources de dysfonctionnements potentiels. Dans ce cas, il ne se produira pas de changements dans les structures et processus organisationnels qui feraient qu'on passerait de l'essaimage émergent à l'essaimage délibéré et explicite. Deux scénarios peuvent se produire : soit on continue à tolérer la pratique d'essaimage émergent sans vraiment la soutenir en y affectant des ressources (essaimage implicite), soit on met tout simplement fin à l'expérience d'essaimage émergent à laquelle on avait eu recours. Dans bien des cas, il peut s'agir d'un échec qui découle du manque d'expertise dans la tentative de mise en place du processus d'essaimage.

Deux modèles imbriqués du processus d'essaimage

D'après l'examen de la documentation, nous concevons qu'il existe deux modèles du processus d'essaimage, reflétant les deux caractéristiques ci-

dessus identifiées : un modèle *incrémental* et un modèle *fragmentaire*. Le premier est de nature délibérée. Il se déploie comme un tout, suivant une trajectoire essentiellement rectiligne et à travers des étapes planifiées. Le second est plus de nature émergente. Il se déploie sous la forme d'une course à obstacles, suivant une trajectoire curviligne ou sinueuse, à travers des étapes souvent improvisées. Le tableau 7 qui suit présente une vue globale et comparative des caractéristiques de ces deux modèles.

Les étapes des modèles

Apprentissage-confrontation

L'apprentissage peut être vu comme la première étape du modèle incrémental. Cette étape intègre les deux premières phases du modèle de Daval¹¹⁸. Elle permet de mettre en évidence le processus par lequel l'organisation est infusée d'idées nouvelles, tel l'essaimage, dans le cadre des relations qu'elle entretient avec son environnement. En effet, les membres de l'organisation (employeur et employés) sont les principaux agents de cette innovation car comme acteurs sociaux, ils participent à la fois aux activités de l'entreprise et à celles d'autres systèmes sociaux auxquels ils appartiennent. Dans ces autres systèmes, ils sont constamment soumis à l'influence d'idées et de pratiques nouvelles telles que la pratique de l'essaimage. Ils adoptent certaines de ces idées et pratiques par imitation ou par emprunt et les importent dans l'organisation. C'est ainsi qu'émerge l'essaimage dans le contexte organisationnel. Lorsque ces nouvelles idées ou pratiques sont soutenues par l'entrepreneur ou par l'équipe de direction, alors les chances qu'elles soient également soutenues par le reste de l'organisation sont grandes. Il se produit alors dans l'organisation une volonté d'apprentissage collectif favorable à l'institutionnalisation ou à la légitimation de l'innovation, dont l'essaimage constitue un exemple. Dans le cas contraire, une confrontation se produit entre la vision principale de l'entre-

neur et les visions complémentaires¹¹⁹. L'organisation peut réagir soit en rejetant l'innovation, soit en l'intégrant à sa stratégie globale. C'est ainsi que le modèle fragmentaire se déploie.

Légitimation

Lorsque les nouvelles idées et pratiques, telles l'essaimage, proposées par les employés ou par le dirigeant démontrent leur potentiel de convergence par rapport à la vision entrepreneuriale, leur potentiel de complémentarité par rapport au métier de base de l'entreprise ou encore leur compatibilité par rapport aux valeurs des dirigeants, alors elles sont légitimées, c'est-à-dire intégrées formellement à la mission et à la culture de l'organisation¹²⁰. L'entrepreneur doit réinterpréter la vision organisationnelle renouvelée et la partager avec les membres de son organisation au moyen du discours, des symboles, des modèles de rôles, etc. Cette étape intègre les deux premières phases du modèle de Dussault, Hrycko et al.¹²¹

Adoption

L'étape de l'adoption est celle au cours de laquelle les conséquences découlant de la reconnaissance des nouvelles initiatives d'essaimage sont formellement évaluées et intégrées aux systèmes et programmes concrets de l'organisation. Les ressources humaines, financières et matérielles à affecter à la mise en œuvre de l'innovation sont également évaluées. Les activités de cette étape consistent à architecturer (design) une nouvelle structure organisationnelle intégrant un cadre d'évaluation des projets innovateurs, dont les projets d'essaimage, et d'établir les procédures et modalités de son fonctionnement. Dans le modèle fragmentaire, cette étape vient avant celle de la légitimation parce que, étant donné que l'organisation est confrontée aux conséquences inattendues de ses choix de stratégies antérieures, elle n'a pas nécessairement le temps de planifier les solutions optimales pouvant la faire sortir rapidement d'une situation indésirable ou d'un état de

Tableau 7. Synthèse des modèles conceptuels de processus d'essaimage

	Incrémental	Fragmentaire
Nature	<ul style="list-style-type: none"> • Délibéré-émergent 	<ul style="list-style-type: none"> • Émergent-délibéré
Brève description	<ul style="list-style-type: none"> • Procède pas à pas • Fait partie de la culture de l'entreprise • Est intégré à la vision de l'employeur • Bénéficie du soutien d'un gestionnaire intermédiaire • Bénéficie du soutien du groupe de travail/département de l'employé • Procédures et règlements de mise en œuvre existants • Procédures formelles d'évaluation de projets • Structure hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> • Procède par grands coups, par de grandes vagues • Est marginal relativement à la tradition de l'entreprise • Peut avoir des conséquences stratégiques (renouveler la vision) • Bénéficie du soutien d'un réseau de personnes minoritaires, de différents départements et niveaux, touchées par le changement • Soutien d'un leader informel et d'un coordonnateur désigné par l'employeur • Évaluation informelle des projets • Comité ad hoc de mise en œuvre
Étapes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apprentissage 2. Légitimation 3. Adoption 4. Action 5. Suivi/accompagnement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confrontation 2. Adoption 3. Légitimation 4. Action 5. Suivi/accompagnement
Mots clés	<ul style="list-style-type: none"> • Projet • Entrepreneur potentiel (employé) • Champion • Ressources et support de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Projet • Travailleur autonome potentiel • Coordonnateur • Équipe collégiale • Ressources et support minimums de l'entreprise
Conditions de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération de la haute direction • Intégration à la stratégie de l'entreprise • Résistance passive du reste de l'organisation • Communication de la vision 	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération de la haute direction et/ou : • Leadership fort du coordonnateur • Réseau de communications • Décisions collégiales
Forces	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérent et efficace face aux objectifs • Impartial dans l'évaluation des projets • Supervision facile • Stimule la créativité des employés • Encourage la prise de risques • Valorise l'apprentissage • Prépare les employés aux changements majeurs ou mineurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre de solutions rapides et efficaces en situation de crise
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Considérations budgétaires importantes • Peu de temps parfois laissé aux employés pour bien asseoir leur projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de favoritisme • La structure de coordination peut être inefficace par manque de planification et de concertation des efforts
Types d'essaimage	<ul style="list-style-type: none"> • Volontaire, « à froid » ou coopératif le plus souvent 	<ul style="list-style-type: none"> • Involontaire, « à chaud », tout azimut • Plus souvent compétitif que coopératif
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation produits et services • Produits et services complémentaires • Innovation technologique (savoir-faire) 	<ul style="list-style-type: none"> • Restructuration, « dé-diversification »

crise. Elle est réceptive aux idées nouvelles de ses membres et adopte de façon *ad hoc* celles qui emportent l'adhésion de la majorité. Ce n'est que par la suite qu'elle sélectionnera, retiendra et légitimera celles qui seront cohérentes avec ses orientations stratégiques. Cette étape intègre les phases 3 du modèle de Dussault, Hrycko et al.¹²²

Action

C'est l'étape pendant laquelle les membres de l'organisation – ce sont des employés dans les cas d'essaimage – qui ont un projet innovateur, potentiellement rentable, initient les démarches nécessaires auprès de leurs responsables d'unités ou de divisions afin d'obtenir les savoir-faire qui leur font défaut. Ils négocient les ressources, le temps et d'autres formes de soutien nécessaires à l'élaboration du projet et au démarrage effectif de leur entreprise à l'interne (intrapreneuriat) ou à l'externe (extrapreneurship). Les activités de cette étape incluent la planification, l'organisation et la mise en place de la nouvelle entreprise. Cette étape intègre à la fois la phase 3 du modèle de Daval¹²³ et la phase 4 du modèle de Dussault, Hrycko et al.¹²⁴

Suivi-accompagnement

Cette dernière étape regroupe l'ensemble des activités postdémarrage nécessaires pour assurer la survie de l'entreprise essaimée dans son environnement et son autonomie progressive par rapport à l'entreprise incubatrice. Parmi ces activités, les plus citées par les auteurs demeurent l'encadrement en gestion des essaimés, leur intégration dans des réseaux d'affaires locaux, régionaux, nationaux ou internationaux. Il faut ajouter à la liste précédente les activités d'intermédiation indispensables pour préserver une meilleure qualité de la relation essaimé – essaimé. Cette étape correspond à la phase 4 du modèle de Daval¹²⁵ et à la phase 5 du modèle de Dussault, Hrycko et al.¹²⁶

Telles que nous les avons présentées, ces étapes apparaissent linéaires mais sont en réalité itératives et même souvent systémiques, car plusieurs activités qui les sous-tendent sont entreprises de façon parallèle. En d'autres termes, il peut arriver que les activités d'une phase postérieure donnée précèdent celles d'une phase antérieure. Par exemple, lorsque l'entreprise choisit d'expérimenter à petite échelle une innovation avant de la légitimer et de la diffuser, le design de la structure peut se faire de façon progressive, au fur et à mesure qu'apparaissent les résultats de l'expérimentation.

Nous avons présenté ici deux modèles du processus d'essaimage. Ces deux modèles comprennent chacun à leur façon une synthèse qui illustre l'essentiel d'un processus d'essaimage. L'essaimage demeure cependant un sujet en émergence sur lequel des recherches empiriques sont requises afin de mieux comprendre la complexité de l'ensemble du phénomène, de ses processus d'élaboration, de mise en œuvre et de gestion.

Conséquences de l'essaimage

Nous abordons maintenant les conséquences de l'essaimage pour les entreprises essaimeuses, les entrepreneurs essaimés et la société en général. Encore ici, nous nous en sommes tenus à l'essentiel de ce que présente la documentation sur le sujet.

Conséquences avantageuses

Les conséquences avantageuses de l'essaimage sont nombreuses. Nous les présentons en tenant compte des différentes conceptions de l'essaimage. En réalité, nous sommes allés au-delà des avantages inhérents à la seule relation essaimage – création d'entreprises et avons aussi considéré la relation contractuelle essaimé – essaimé, en particulier dans le cas de l'essaimage « à froid ». Le tableau 8 qui suit présente une synthèse de ces avantages.

Tableau 8. Avantages potentiels de l'essaimage¹²⁷

Essaieur	Essaimé	Société
<ul style="list-style-type: none"> • Gains de productivité et de compétitivité issus du travail en commun • Élargissement de la gamme des produits et services de l'entreprise • Baisse des coûts de composants et économies d'échelle • Baisse des coûts d'organisation et de coordination interne des activités • Efficacité du processus de contrôle de qualité • Gains de flexibilité organisationnelle • Distribution des stocks coûteux • Réduction des coûts associés à un emploi fluctuant • Exploitation des produits, procédés et autres actifs dormants dans l'entreprise • Rotation rapide du personnel • Réduction des coûts de transaction • Accroissement du pouvoir de négociation face aux fournisseurs • Concentration des ressources sur le métier de l'entreprise • Partage des risques et dettes en cas d'investissements stratégiques • Riposte optimale à la globalisation des marchés • Valorisation de son image de marque • Contribution à la création d'emplois • Contribution à la création d'une culture entrepreneuriale, tant à l'interne qu'à l'externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux ressources nécessaires pour son développement • Gains de savoir-faire en gestion, en particulier en marketing et distribution • Accès à l'information stratégique et concurrentielle • Gains de transferts de méthodes et de technologies • Gains financiers : prêts et facilités de paiement • Gains en appuis logistiques • Gains en conseils et formation • Accroissement du chiffre d'affaires • Recrutement facile de personnel (anciens collaborateurs) • Partage de risques • Partenariat exclusif comme fournisseur pendant les années critiques de la croissance • Modernisation des équipements • Effet de halo de l'image de l'essaieur, ou prestige né de l'appartenance à un réseau avec des entreprises ayant une notoriété dans leur domaine • Réalisation de soi, de son potentiel humain et créatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement du pouvoir d'achat des consommateurs conséquemment à la diversité et aux quantités plus grandes de l'offre • Diminution du nombre de faillites d'entreprises • Protection de l'environnement • Création de PME, d'emplois et de richesses nouvelles • Disponibilité de modèles de rôles d'entrepreneurs pour les jeunes • Construction d'un réseau d'affaires • Dynamisme économique local et régional

Tableau 9. Inconvénients potentiels de l'essaimage¹²⁸

Essaimeur	Essaimé
<ul style="list-style-type: none"> • Perte d'employés entrepreneurs et créatifs lorsque l'entreprise n'a pas une politique de recrutement du personnel intégrant l'essaimage • Pertes financières associées à certains projets risqués lorsqu'il n'existe pas une véritable structure d'évaluation des projets et de suivi postdémarrage des essaimés • Complexité du processus de décision organisationnelle lorsque des jeux politiques gouvernent le mécanisme d'évaluation et d'allocation de ressources aux projets proposés à l'essaimage 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés d'accès à de nouveaux marchés et dépendance financière par rapport à l'entreprise mère qui continue de contribuer à moyen ou à long terme pour un pourcentage important du chiffre d'affaires • Précarité financière pouvant conduire à son acquisition par l'essaimeur ou par une autre entreprise • Fragilité et rupture de la relation dans les cas d'échanges d'actifs non spécifiques avec l'essaimeur • Impossibilité fréquente de faire évoluer la relation vers un partenariat véritable

Tableau 10. Conditions de fonctionnement et de succès de l'essaimage¹²⁹

<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité claire de concilier autonomie et interdépendance, de développer une capacité d'influence mutuelle tout en maintenant un degré de discrétion élevé • Existence de synergies multiformes : synergie des secteurs d'activité, synergie entre la puissance de la grande entreprise et le dynamisme de la PME avec possibilité d'une éventuelle complémentarité géographique • Possibilités claires de partage des coûts et risques • Prises de participations croisées entre partenaires • Garanties de durabilité et solidité de la relation par l'existence des mécanismes contractuels de surveillance et de restriction à la libre sortie • Confiance mutuelle entre partenaires • Culture des entreprises (ou valeurs de personnes impliquées) assez proche pour permettre une collaboration • Clarté des impacts stratégiques potentiels sur les objectifs de chacune des entreprises concernées • Clarté de l'impact de la relation sur l'image de chacune des entreprises • Accès illimité à l'information dont dispose chacun des partenaires, afin que chacun puisse exploiter pleinement les opportunités de marché qui lui semblent profitables • Conception conjointe des projets, planification intégrée, feed-back rapide sur les problèmes de non-qualité • Répartition de tâches entre partenaires (cas des projets de R&D) • Possibilité de faire évoluer la relation

Conséquences fâcheuses de l'essaimage

La pratique de l'essaimage peut également conduire à des conséquences fâcheuses aussi bien pour l'essaimeur que pour l'essaimé et la société. D'où la pertinence d'examiner ces inconvénients afin que les employeurs et employés qui désirent s'engager dans cette pratique puissent connaître et se familiariser avec des repères pour mieux concevoir la nature et l'évolution de leurs relations dans le temps et dans l'espace. Le tableau 9 qui suit présente une synthèse non exhaustive des inconvénients potentiels de l'essaimage.

Conditions de succès de l'essaimage

De la même manière que nous avons procédé à l'identification des conséquences, avantages et inconvénients de l'essaimage, nous sommes allés explorer la documentation sur les partenariats inter-entreprises afin d'identifier les facteurs favorisant le succès de l'essaimage. Le tableau 10 en dresse une synthèse non exhaustive. Ces conditions se retrouvent de façon variable dans les contenus de relations de partenariat essaimeur – essaimé.

Conclusion

Ce survol de la documentation nous a permis d'explorer les principales dimensions du phénomène d'essaimage. Nous avons identifié que ses causes incluaient trois grandes catégories de facteurs : les causes liées à l'environnement externe de l'organisation essaimeuse qui peuvent impliquer un changement dans sa position stratégique ou diverses législations, comme celles portant sur la quasi-impossibilité de mises à pied de personnel, ce qui semble être le cas en France; les causes liées à l'environnement interne de l'entreprise essaimeuse tels des actifs non utilisés ou le besoin de se départir d'activités jugées non essentielles ou ne contribuant pas suffisamment à la vitalité financière de l'entreprise, les valeurs des dirigeants, qui peuvent jouer un rôle dans certaines situations; les causes liées à l'employé

futur essaimé ou entrepreneur. Nous avons également identifié que le processus d'essaimage pouvait être de nature émergente ou délibérée, selon les circonstances de son déploiement dans le temps. Nous avons identifié certaines conséquences avantageuses et fâcheuses de l'essaimage de même que des conditions de réussite.

D'autres conclusions peuvent être dégagées de cette étude. D'abord, nous avons remarqué que le phénomène d'essaimage avait suscité de l'intérêt chez des chercheurs provenant de différents champs de spécialisation en gestion : stratégie, entrepreneuriat, finance. En entrepreneuriat particulièrement, nous avons réalisé que les études avaient jusqu'ici été majoritairement axées sur l'essaimage d'entreprises technologiques, ignorant presque tout des manifestations de ce phénomène et de ses conséquences dans le secteur de l'économie traditionnelle. Ce biais envers l'essaimage technologique apparaît particulièrement caractéristique de la situation en Amérique du Nord. Il semble être le résultat d'un ensemble de facteurs, dont le resserrement de liens entre les institutions universitaires spécialisées en sciences et technologies et le milieu industriel, le souci de trouver le maximum d'applications possibles aux résultats de la recherche universitaire, le développement de nombreux pôles technologiques autour des universités, l'effervescence générale autour des développements des dernières années en technologies de l'information et de la communication et l'émergence d'une nouvelle économie dite du savoir. Le peu d'intérêt démontré par les chercheurs pour l'essaimage traditionnel – sauf en France – n'a pas permis jusqu'à ce jour de pousser l'analyse sur les modèles, les causes, les conséquences avantageuses de cette pratique en termes de création d'entreprises, de création d'emplois, de régénération du tissu économique. Les expériences européennes en matière d'essaimage «classique» sont là pour témoigner de ces vertus et justifier l'intérêt que nous avons à explorer ce phénomène, le comprendre, encourager et soutenir sa pratique dans notre milieu.

Au plan théorique, des efforts devraient être faits dans deux directions : 1) efforts visant à approfondir notre compréhension des facteurs qui influencent l'émergence de cette pratique et 2) efforts visant à systématiser et à documenter les processus d'élaboration et de mise en place de ce phénomène dans des contextes organisationnels variés. Ainsi, il serait possible d'offrir aux praticiens des repères plus précis, mieux articulés et utiles pour mieux soutenir la création d'entrepri-

ses et d'emplois. Les décideurs politiques seraient aussi mieux éclairés en la matière. Le tableau 11 soulève quelques questions susceptibles de rejoindre les personnes intéressées par les recherches sur le sujet. Compte tenu du peu de matériel disponible sur le sujet, des études de cas d'essaimage pourraient aussi s'avérer très utiles pour illustrer différentes facettes de ce phénomène dont les applications peuvent varier énormément d'un contexte à l'autre. ■

Tableau 11. Questionnements à partir de deux axes de recherche

Efforts de compréhension des éléments du contenu de l'essaimage

1. Quelle est l'influence de la vision de l'entrepreneur sur l'acceptation de pratiquer l'essaimage ?
2. Quelle est l'influence de la situation concurrentielle de l'entreprise sur la décision de pratiquer l'essaimage ?
3. La pratique de l'essaimage est-elle affectée par la taille de l'entreprise ? Par les ressources disponibles et inutilisées ?
4. L'essaimage est-il pratiqué davantage dans des organisations où il existe un entrepreneur à la direction, dans des organisations qui sont plus entrepreneuriales que d'autres ?
5. Le rôle occupé par l'employé dans l'entreprise influe-t-il sur la décision de l'employeur ?
6. La nature des relations de l'entreprise avec son milieu influe-t-elle sur sa décision de pratiquer l'essaimage ?
7. Y a-t-il des secteurs d'activité et des industries plus favorables que d'autres à la pratique de l'essaimage? Si oui, quels sont ces secteurs ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Quels sont les contextes qui sont les plus favorables à la pratique de l'essaimage ?
8. Les types d'essaimage relevés dans la documentation sont-ils adéquats pour décrire les différentes réalités de l'essaimage ? Sont-ils suffisants ? Y aurait-il d'autres types à considérer ?
9. Pourrait-on identifier d'autres avantages et inconvénients de l'essaimage ?
10. Quels sont les profils sociodémographiques des essayés ? Varient-ils en fonction des secteurs ?

Efforts de compréhension des éléments du processus d'essaimage

1. Quelles sont les étapes et activités essentielles de ce processus (d'après les faits empiriques) ?
2. Comment se font les apprentissages avant, pendant et après la création d'une entreprise essayée ?
3. Les entrepreneurs essayés de deuxième et troisième génération ont-ils des chances de succès plus grandes que ceux de première génération ? Quelles sont les différences entre les formes d'essaimage d'une génération à l'autre ?
4. Quelles sont les ressources humaines internes de l'entreprise essayeuse qui peuvent le mieux contribuer au succès d'un programme d'essaimage ?
5. Le support de l'organisation essayeuse est-il plus déterminant pour la réussite du processus d'essaimage que les caractéristiques de l'environnement, que les caractéristiques de l'entrepreneur essayé ?
6. Quelles sont les stratégies développées par les partenaires pour relever les défis du processus d'essaimage ?
7. Le processus d'essaimage serait-il le reflet de processus sociaux, organisationnels, structurels ou stratégiques ?
8. Quelles sont les conditions et la période de structuration du projet requises pour améliorer les chances de succès de l'essayé ?
9. Quels types d'encadrement et de soutien offrent les meilleures chances de réussite ?
10. De quelle façon la relation entre l'entreprise essayeuse et l'entrepreneur essayé évolue-t-elle après la création de la nouvelle entreprise ? Quels sont les modes et critères d'évaluation d'un programme d'essaimage ?

Notes et références

- 66 Ce projet a été réalisé avec le soutien des partenaires suivants : Fondation de l'entrepreneurship, Hydro-Québec, Caisse de dépôt, Desjardins et Accès Entrepreneur Plus. Il est possible de commander la version complète du texte à la Chaire MacLean Hunter, École des HEC, Montréal, cahier de recherche n° 2000-01.
- 67 Il s'agit essentiellement d'une synthèse de la documentation sur l'essaimage d'entreprises opérant dans ce qu'il est convenu d'appeler le secteur traditionnel de l'économie. Les cas d'entreprises de haute technologie n'ont pas été considérés. Toutefois, il faut reconnaître que certains facteurs qui expliquent la pratique de l'essaimage technologique pourraient également expliquer celle de l'essaimage non technologique.
- 68 KLOFSTEN, M., P. LINDELL, C. OLOFSSON et C. QAHLBIN (1988), «Internal and External Ressources in Technology-Based Spin-offs : A Survey», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 430-443 ; MCMULLAN, W.Ed. et K. VESPER (1990), «Universities and Community Venture Development : The Spin-off Phenomenon», *Research Paper*, University of Calgary, 21 p. ; MAHÉ, T. (1994), «L'essaimage empêche le projet de dormir», *Industries et Techniques*, octobre (hors série), p. 8-11 ; QUEUNIET, V. (1997), «Essaimage : Les clés de la réussite», *Défis*, n° 152, mai, p. 61-64.
- 69 SHAPERO, A. et L. SOKOL (1982), «The Social Dimension of Entrepreneurship», KENT, C.A., D.L. SEXTON et K.H. VESPER, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, p. 56-71, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- 70 KLOFSTEN, M., P. LINDELL et al. (1988), *op. cit.*, note 68 ; SMILOR, R.W., D.V. GIBSON et G.B. DIETRICH (1990), «Universities Spin-out Companies : technology Start-ups From UT-Austin», *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, p. 63-76.
- 71 KIRZNER, I.M. (1976), *The Economic Point of View : An essay in the history of economic thought*, Kansas City, Sheed and Ward.
- 72 WILLIAMSON, O.E. (1975), «Markets and Hierarchies», *The Free Press*, London.
- 73 KIRZNER, I.M. (1976), *op. cit.*, note 71.
- 74 MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 68.
- 75 WILLIAMSON, O.E. (1975), *op. cit.*, note 72.
- 76 JOHNSSON, T. et I. HAGG (1987), «Extrapreneurs : Between Markets and Hierarchies», *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 17, n° 1, p. 64-75.
- 77 KIRZNER, I.M. (1976), *op. cit.*, note 71.
- 78 WILLIAMSON, O.E. (1975), *op. cit.*, note 72.
- 79 KENT, C.A., D.L. SEXTON et K.H. VESPER (1982), *op. cit.*, note 69 ; SEXTON, D.L. et R.W. SMILOR (1986), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, Ballinger Publishing ; SEXTON, D.L. et J.D. KASARDA (1992), *The State of the Art of Entrepreneurship*, Boston, PWS- Kent Publishing ; JULIEN, P.A. (1998), *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Hants, Ashgate Publishing Limited.
- 80 JOHN, A. (1994), «Do We Need An Industrial policy in Modern Times?», *Financial World*, 13 septembre, p. 44-47.
- 81 MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 68.
- 82 QUEUNIET, V. (1997), *op. cit.*, note 68.
- 83 SEDAITIS, J.B. (1997a), «The Alliances of Spin-offs versus Start-ups : Social Ties in the Genesis of Post-Soviet Alliances», *Organization Science*, Vol. 9, n° 3, p. 368-381 ; SEDAITIS, J.B. (1997b), «Networks in Markets Transitions : Managerial Constraints in Post-Soviet Commodity Markets», *International Studies of Management and Organizations*, printemps, p. 61-83.
- 84 CARSRUD, A.L., C.M. GAGLIO et K.W. OLM (1987), «Entrepreneurs, Mentors, Network and successful New Venture development : An exploratory Study», *American Journal of Small Business*, Vol. 12, n° 1, p. 13-18 ; SHAVER, K.G. et L.R. SCOTT (1991), «Person, Process, Choice : The Psychology of New Venture Creation», *Entrepreneurship Theory and Practise*, hiver, p. 23-40.
- 85 QUEUNIET, V. (1997), *op. cit.*, note 68.
- 86 SEDAITIS, J.B. (1997), *op. cit.*, note 83.
- 87 Synthèse réalisée d'après les travaux des auteurs suivants : STEED (1986) ; KLOFSTEN, LINDELL et al. (1988) ; SMILOR, GIBSON et al. (1990) ; DOUTRIAUX (1991) ; BOYLE (1993) ; CARROLL (1993) ; GLANZ (1993) ; MAHÉ (1994) ; PILORGET (1995) ; KASSICIEH, RADOSEVICH et al. (1996) ; ROBERTS et MALONE (1996) ; SEDAITIS (1997a et b).
- 88 WILLIAMSON, O.E. (1991), «Comparative Economic Organization : Analysis of Discrete Structural Alternatives», *Administrative Science Quaterly*, n° 36, p. 269-296.
- 89 JOHNSSON, T. et I. HAGG (1987), *op. cit.*, note 76.
- 90 DARRÉON, J.L. et S. FAÏÇAL (1993), «Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME», *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 104-115 ; PUTHOD, D. (1996), «Alliances de PME : Un diagnostic», *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 30-45 ; BLANCHOT, F. (1997), «Modélisation du choix d'un partenariat», *Revue française de gestion*, juillet-août, p. 68-82 ; DONADA, C. (1997), «Fournisseur : pour déjouer les pièges du partenariat», *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 94-105.
- 91 BURGELMAN, R.A. (1983), «Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : Insights from a Process Study», *Management Science*, décembre, p. 1349-1369 ; HORNSBY,

- J.S., D. NAFFZIGER, D.F. KURATKO et R.V. MONTAGNO (1993), «An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process», *Entrepreneurship Theory and Practise*, hiver, p. 29-37.
- 92 JOHNSON, T. et I. HAGG (1987), *op. cit.*, note 76 ; MITTON, D.G. (1987), «The Blue Brothers-An Act to Watch : The Magic of Transforming a pattern of Venturing by Defecting Scientists Into Fruitful Corporate-Sponsored Ventures», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 481-495.
- 93 LLOYD, S.V. et C. SEAFORD (1987), *New Forms of Enterprise : From Intrapreneuriat to Spin-off*, publié par Small Business Research Trust, Londres.
- 94 BURGELMAN, R.A. (1983), *op. cit.*, note 91 ; VAN DE VEN, A.H., R. HUDSON et D.M. SCHROEDER (1984), «Designing New Business Start-ups : Entrepreneurial, Organization, and Ecological Considerations», *Journal of Management*, Vol. 10, n° 1, p. 87-107 ; MACMILLAN, I.C., Z. BLOCK et P.N. SUBBA NARASIMHA (1986), «Corporate Venturing : Alternatives, Obstacles, and Experience Effects», *Journal of Business Venturing*, p. 177-191.
- 95 HAMBRICK, D.C. (1987), «Top Management Team : Key to Strategic Success», *California Management Review*, 30, p. 88-108.
- 96 MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 68.
- 97 QUEUNIET, V. (1997), *op. cit.*, note 68.
- 98 DUSSAULT, L., S.M. HRYCKO, A. BELLEY et J. LORRAIN (1997), «L'essaimage structuré : ses conditions de réalisation», 14^e colloque annuel de la Fondation de l'entrepreneurship, Montréal, 5 et 6 février.
- 99 MITTON, D.G. (1987), *op. cit.*, note 92.
- 100 LLOYD, S. et C. SEAFORD (1987), *op. cit.*, note 93.
- 101 STEED, G.P.F. (1986), «Technology Policy and Entrepreneurial Spin-offs», *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 4, n° 1, p. 26-32.
- 102 THOMPSON, J.D. (1967), *Organization in Actions*, McGraw Hill, New York.
- 103 DARRÉON, J.L. et S. FAÏÇAL (1993) ; PUTHOD, D. (1996) ; BLANCHOT, F. (1997) ; DONADA, C. (1997) ; *op. cit.*, note 90.
- 104 Synthèse réalisée d'après les travaux des auteurs suivants : STEED (1986) ; LLOYD et SEAFORD (1987) ; KNIGHT (1988) ; MITTON (1987) ; SMILOR, GIBSON et al. (1990) ; DOUTRIAUX (1991) ; DYERSON (1992) ; CARROLL (1993) ; GLANZ (1993) ; MAHÉ (1994) ; ROBERTS et MALONE (1996) ; DUSSAULT, HRYCKO et al. (1997) ; SHOEMAKER (1997).
- 105 BROCKHAUS, R.H. (1982), «The Psychology of the Entrepreneur», dans KENT, C.A., D.L. SEXTON et K.H. VESPER, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, p. 39-56, Englewood Cliffs, Prentice Hall ; BROCKHAUS, R.H. et P.S. HORWITZ (1986), «The Psychology of the Entrepreneur», KENT, C.A., D.L. SEXTON et K.H. VESPER, *The Art and Science of Entrepreneurship*, p. 273-332, Cambridge, Éditions Ballinger ; WORTMAN, M.S. (1986), «A Unified Framework, Research Typologies, and research Prospectuses for the Interface Between Entrepreneurship and Small Business», SEXTON, D.L. et R.W. SMILOR, *The Art and Science of Entrepreneurship*, p. 273-332, Éditions Ballinger, Cambridge.
- 106 GARTNER, W.B. (1985), «A Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation», *Academy of Management Review*, n° 10, p. 696-706 ; FILION, L.J. (1999a), «De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriologie», *Revue organisations et territoires*, Vol. 7, n°s 1-2, p. 131-148 ; FILION, L.J. (1999b), «D'employés à intrapreneurs», *Cahier de recherche de la Chaire d'entrepreneurship MacLean Hunter*, n° 99-04 ; FILION, L.J. (1999c), *Réaliser son projet d'entreprise*, 2^e édition, Transcontinental, Montréal.
- 107 LLOYD, S. et C. SEAFORD (1987), *op. cit.*, note 93 ; MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 68 ; QUEUNIET, V. (1997), *op. cit.*, note 68.
- 108 LLOYD, S. et C. SEAFORD (1987), *op. cit.*, note 93 ; PRETET, M. (1991), «L'essaimage : une nouvelle technique de gestion des ressources humaines», *Personnel*, n° 323, p. 50-53 ; MAHÉ, T. (1994), *op. cit.*, note 68.
- 109 KLOFSTEN, M., P. LINDELL et al. (1988), *op. cit.*, note 68.
- 110 QUEUNIET, V. (1997), *op. cit.*, note 68.
- 111 DUSSAULT, L., S.M. HRYCKO et al. (1997), *op. cit.*, note 98.
- 112 JOHNSON, T. et I. HAGG (1987), *op. cit.*, note 76.
- 113 Synthèse réalisée d'après : LLOYD et SEAFORD (1987) ; SMILOR, GIBSON et al. (1990) ; TAUCHER (1993) ; KASSICIEH, RADOSEVICH et al. (1996) ; JOHNSON et HAGG (1987) ; QUEUNIET (1997) ; SEDAITS (1997a et b).
- 114 DAVAL, H. (1998), «L'essaimage comme opportunité de création d'effets de synergie entre grandes entreprises et PME», *Actes du Congrès international francophone sur la PME*, 22 au 24 octobre, Metz et Nancy.
- 115 DUSSAULT, L., S.M. HRYCKO et al. (1997), *op. cit.*, note 98.
- 116 DAVAL, H. (1998), *op. cit.*, note 114.
- 117 DUSSAULT, L., S.M. HRYCKO et al. (1997), *op. cit.*, note 98.
- 118 DAVAL, H. (1998), *op. cit.*, note 114.
- 119 FILION, L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, ADP-Éditions de l'entrepreneur, Montréal.

-
- 120 SELZNICK, P. (1957), *Leadership in Administration : A sociological Interpretation*, Harper et Row Publishers, Londres ; STARBUCK, W.H., A. GREVE et B.L.T. HEDBERG (1978), « Responding to Crisis », *Journal of Business Administration*, printemps, p. 111-137.
- 121 DUSSAULT, L., S.M. HRYCKO et al. (1997), *op. cit.*, note 98.
- 122 *Idem.*
- 123 DAVAL, H. (1998), *op. cit.*, note 114.
- 124 DUSSAULT, L., S.M. HRYCKO et al. (1997), *op. cit.*, note 98.
- 125 DAVAL, H. (1998), *op. cit.*, note 114.
- 126 DUSSAULT, L., S.M. HRYCKO et al. (1997), *op. cit.*, note 98.
- 127 Synthèse réalisée d'après les travaux de : LLOYD et SEAFORD (1987) ; PRETET (1991) ; DARRÉON et FAÏÇAL (1993) ; VÉRY (1993) ; BLANCHOT (1997) ; SOSTÈNES (1994) ; MAHÉ (1994) ; WEISS (1994) ; PUTHOD (1996) ; DONADA (1997) ; DUSSAUGE et GARRETTE (1997) ; DUSSAULT, HRYCKO et al. (1997) ; QUEUNIET (1997).
- 128 Synthèse réalisée d'après les travaux de : LLOYD et SEAFORD (1987) ; PRETET (1991) ; DARRÉON et FAÏÇAL (1993) ; VÉRY (1993) ; BLANCHOT (1997) ; SOSTÈNES (1994) ; MAHÉ (1994) ; WEISS (1994) ; PUTHOD (1996) ; DONADA (1997) ; DUSSAUGE et GARRETTE (1997) ; DUSSAULT, HRYCKO et al. (1997) ; QUEUNIET (1997).
- 129 Synthèse réalisée d'après les travaux de : LLOYD et SEAFORD (1987) ; PRETET (1991) ; DARRÉON et FAÏÇAL (1993) ; VÉRY (1993) ; BLANCHOT (1997) ; SOSTÈNES (1994) ; MAHÉ (1994) ; WEISS (1994) ; PUTHOD (1996) ; DONADA (1997) ; DUSSAUGE et GARRETTE (1997) ; DUSSAULT, HRYCKO et al. (1997) ; QUEUNIET (1997) ; SCHOMAKER (1997).

VOS COMMENTAIRES

*Vous aimeriez nous faire part de vos commentaires et suggestions ?
Vos lectures ont suscité des réflexions que vous aimeriez partager ?*

ÉCRIVEZ-NOUS!

REVUEOT@UQAC.UQUEBEC.CA

FICHE D'ABONNEMENT

POUR VOUS ABONNER:

- | | | |
|--------------------------|---------------------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Abonnement individuel (4 numéros) | 35 \$ |
| <input type="checkbox"/> | Abonnement institutionnel (4 numéros) | 90 \$ |
| <input type="checkbox"/> | Abonnement hors Canada (4 numéros) | 115 \$ |

Faites-nous parvenir vos coordonnées...

Nom : _____

Adresse : _____

Institution : _____

Téléphone : () _____

Télécopieur : () _____

Courriel : _____

ADRESSE D'EXPÉDITION : **Revue organisations et territoires**
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

Prière de ne pas envoyer de chèque, nous vous facturerons (toutes taxes incluses).

*Pour obtenir des informations supplémentaires ou pour nous acheminer
vos coordonnées par courriel ou par télécopie :*

JANICK COUTURE

Tél. : (418) 545-5011 poste 4530

Courriel : revueot@uqac.quebec.ca

Télec. : (418) 693-9072

REVUE organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

**VOUS DÉSIREZ RECEVOIR
UN DE NOS ARTICLES DÉJÀ PARUS ?**



ÉCRIVEZ-NOUS !

Revue organisations et territoires
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

NOTES

NOTES

NOTES